إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال

قياس الأداء المتوازن

إعداد
محمد هاني محمد







ادارة وتنظيم وتطوير الاعمال
قياس الاداء المتوازن

المملكة الأردنية الهاشمية

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
(٢٠١٣/١٠/٣٦٣٥)

٦٥٨٠
عبوي، زيد منير ادارة وتنظيم الاعمال :/زيد منير عبوي واخرون
.عمان :المعتز للنشر والتوزيع، ٢٠١٣

ر.إ.: (٢٠١٣/١٠/٣٦٣٥)
الواصفات:/ادارة الاعمال//التنظيم/
يتحمل المؤلف كامل المسؤلية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة أو أي جهة حكومية أخرى.

الطبعة الأولى
٢٠١٤م – ١٤٣٥هـ



دار المعتز للنشر والتوزيع
الأردن- عمان- شارع الملكة رانيا العبدالله- الجامعة الأردنية
عمارة رقم ٢٣٣ مقابل كلية الزراعة الطابق الأرضي
تلفاكس: ٠٠٩٦٢ ٦ ٥٣٧٣٠٣٥ ص.ب: ١٨٤٠٣٤ عمان: ١١١١٨ الأردن
e-mail: daralmuotaz.pup@gmail.com

ISBN 978-9957-490-52-2

ادارة وتنظيم وتطوير الاعمال
قياس الاداء المتوازن

محمد هاني محمد

الطبعة الأولى
٢٠١٤م — ١٤٣٥هـ

الفهرس

الفصل الاول

الادارة والمدارس الإدارية الحديثة

الفصل الثاني

التنظيم وتطوير نظرياته

الفصل الثالث

القيادة

الفصل الرابع

التطوير الاداري

الفصل الخامس

الريادة والابداع في الأعمال

الفصل السادس

بطاقة قياس الأداء المتوازن

المقدمة

تعتبر ادارة وتنظيم وتطوير اي عمل من أهم عوامل النجاح في الاعمال المنظمة الناجحة في الوقت الحاضر، وذلك من اجل معرفة الاسباب وراء نجاح المنظمات أو المؤسسة وتحقيق أهدافها، والوقوف لتفهم بعض هذه الأسرار، ومعرفة الأسباب الحقيقية لاختلاف الأفراد في ردود أفعالهم تجاه المثيرات، والعوامل البيئية المؤثرة في سلوك الموظف وإنتاجيته، والوقوف بشكل أكبر وأعمق لمتطلبات البيئة وتأثيراتها على المنظمة، ومنسوبيها وما تقدمه من فرص وما تضعه من قيود، وتوجيه التنافس والنزاعات الداخلية واستثمارها لخدمة أهداف التنظيم، وتوجيه القيادة الى النمط الأكثر جاذبية وتأثيراً على العاملين، ومعرفة أفضل السبل لتوجيه السلوك وتلبية الحاجات.

كذلك من خلال النظريات ندرك أن للعاملين قابلية للنمو والتقدم، ولابد للمنظمة إتاحة فرص التقدم والنمو لهم، ومعرفة اتجاهات العاملين والتنبؤ بسلوكهم ومحاولة توجيه هذا السلوك لما يخدم مصلحة التنظيم، ومعرفة الفروق الفردية بين العاملين وقدراتهم يتيح مجالاً أكبر لوضعهم في الوظائف المناسبة لهم، وهمية الحوافز التي يمكن أن يكون لها تأثيراً أكبر عند كل مستوى إداري (مادية – معنوية... إلخ)، ومن ثم الاستفادة من الأوجه الإيجابية للصراعات في التركيز على المبادأة، والابتكار، والتجديد، والتغيير والتطوير.

اما بطاقة الأداء المتوازن، فهي تمكن المنظمة من تقييم الأداء على نحو متكامل، عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، ويتم في البطاقة ترجمة رؤية المنظمة أو المنشأة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس، يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف، فيتم

تقييم الأداء من منظور المساهمين والعملاء والعمليات التشغيلية الداخلية والتعلم والنمو.

سوف اقسم هذه الكتاب الى ستة فصول وعلى النحو التالي:

الفصل الاول الادارة والمدارس الإدارية الحديثة

الفصل الثاني: التنظيم وتطوير نظرياته

الفصل الثالث: القيادة

الفصل الرابع: التطوير الاداري

الفصل الخامس: الريادة والابداع في الأعمال

الفصل السادس: بطاقة قياس الأداء المتوازن

الفصل الاول

الادارة والمدارس الإدارية الحديثة

الفصل الاول

الادارة والمدارس الإدارية الحديثة

مفاهيم الإدارة

لقد تعددت التعريفات التي قدمت للإدارة بتعدد العلماء الذين كتبوا عن الإدارة، وفقاً لأساليبهم وفلسفاتهم والنظرة التي ينظرون من خلالها، ونعرض فيما يلي طائفة من التعريفات لعدد من العلماء والباحثين بهدف إعطاء تصور لهذا المفهوم ودلالاته.

فقد عرفها فريدريك ونسلو تايلور Frederick W. Taylor والذي يعد أبو الإدارة العلمية وصاحب المدرسة الكلاسيكية بأنها:

المعرفة الدقيقة لما تريد من الآخرين ان يعملوه، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها.

أما هنري فايول Henri Fayol وهو مهندس صناعي في إحدى الشركات الفرنسية 1916م، صاحب نظرية المبادئ الإدارية، فيعرفها:

بأن يقوم بالتنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والمراقبة.

كما عرفها أوردوي تيد Ordway Ted بأنها:

عملية توجيه منظمة لتحقيق هدفها المحدد، بحيث تتمكن سياساتها وأساليبها وطرائق العمل فيها من تحيق هذا الهدف بفاعلية واقتصاد، مع توفير أكبر قدر من الرضى والانسجام بين العاملين في المنظمة.

وعرفها (وولتز Wooltz) أحد أساتذة جامعة واشنطن بأنها:

ومن خلال استعراضنا لجملة التعريفات السابقة التي تعكس وجهات نظر غالبية المدارس الإدارية بأطيفاها المختلفة.

في حين عرفها (كلوف Clough) بأنها:

فن قيادة وتوجيه نشاطات مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك.

ولعلنا هنا نتفق مع ما ذهب إليه كل من (هيرسي وبلا نشرد- Hersey &Blanchard) في كتابهما إدارة السلوك التنظيمي Management of Organization Behavior 1928 حيث قال:

إن هناك تعريفات للإدارة توازي عدد الذين كتبوا في هذا الميدان، إلا أننا من خلال استعراضنا لهذه التعريفات نخلص الى المناحي او الاتجاهات التالية في الإدارة (1):

- اتجاه بعضها الى اناجز المهمة ممثلة في معرفة تفاصيلها، وتحديد طريقة أدائها وملاحظة تطبيقها مع تأكيدها الجانب الاقتصادي في هذا الأداء.
- تأكيد بعضها على ضرورة تطبيق المبادئ الإدارية العامة لضمان حسن الأداء.
- أضاف آخرون اهتماماً بالحاجات النفسية ممثلة بتحقيق الرضى والانسجام بين العاملين.
- بينما ذهب آخرون الى اعتبارها فناً يستلزم قدرات قيادية للتعامل مع أفراد التنظيم على ما يترتب على ذلك من وجود علاقات إنسانية وحفز وتوجيه.
- بينما تفقت جميع هذه التعريفات على القصد الأساسي من العمل الإداري، ممثلاً بتحقيق الأهداف.

من التعريفات السابقة نستنتج ان الإدارة، ما يلي:

- أنه لا يوجد تعريف محدد للإدارة.
- عدم وجود اتفاق بين رجال الفكر الإداري على تعريف واحد للإدارة.
- ان التعريف يحدده الهدف المراد تحقيقه.
- عدم وجود اتفاق تام حول وظائف ومسؤوليات الإدارة.
- اتفاق فقهاء الإدارة على وظائف الإدارة واختلافهم على وظائف أخرى.
- عدم وجود إطار فلسفي يحكم الفكر الإداري.

ويمكن القول ان مفهوم الإدارة بمنطق العصر الذي نعيش فيه أوسع مما تضمنه كل تعرف للإدارة إذ أن مفهوم الإدارة لم يعد قاصراً على مراحل اتخاذ القرار والرقابة على أعمال القوى الإنسانية، او قاصراً على القيادة الحازمة لتحقيق أهداف المشروع، بل إن مفهوم الإدارة، لابد ان يتضمن عدة جوانب فيها اتخاذ القرارات وحسن التنظيم والتوجيه والقيادة الحازمة القادرة على التعامل مع المرؤوسين بأسلوب يخلق روح التجاوب واحترام القادة والشعور بالرضى والحرص على تحقيق أهداف المشروع، هذا الى جانب اتباع الخطوات العلمية لعملية الإدارة والتي تعرف بعناصر الإدارة.

كما ذكرها (هنري فاويل) وهي التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة على اعتبار أنها من الوظائف التي يتطلبها قيام اي مشروع، وينظر للإدارة باعتبارها عملية استغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية وتنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاية وفاعلية وبوسائل إنسانية، مما يساهم في تحسين حياة الإنسان سواء كان عضواً في التنظيم او مستفيداً من خدماته، وأياً كان وينظر للإدارة باعتبارها عملية استغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية، وتنسيقها بشكل يحقق

الأهداف المحددة بكفاية وفاعلية وبوسائل إنسانية، مما يساهم في تحسين حياة الإنسان سواء كان عضواً في التنظيم او امستفيداً من خدماته، وأيا كان المجال الذي تمارس فيه.

العناصر الأساسية لمفهوم الإدارة (6)

يمكن ان نستخلص عدداً من العناصر الأساسية التي يشتمل عليها مفهوم الإدارة وهي:

1- وجود هدف أو أهداف عامة، فالأهداف هي المبرر لوجود أية مؤسسة او تنظيم فلا إدارة بلا أهداف.

2- وجود أنشطة وإجراءات وطرائق (عمليات) تحقيق من خلالها تلك الأهداف.

3- وجود مدخلات مادية ملائمة وبشرية مؤهلة وقادرة عل أداء الأنشطة، وبالتالي تحقيق تلك الأهداف.

4- استخدام الأساليب والأنماط الإدارية التي تضمن توفير أقصى درجات الرضى الداخلي والرضى الخارجي عن المؤسسة.

5- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات بما يحقق متطلبات الكفاية والإنتاجية.

6- تخطيط مشروع ما وتنظيمه وإدارة ورقابته وتقويمه، ويشمل ذلك التفكير والعمل منذ مرحلة وضع الخطة الى غاية تحيق الأهداف.

العناصر الأساسية للتعريف الإجرائي للإدارة (1)

يمكن استخلاص عدة صفات للنشاط الإداري السليم من هذا التعريف الإجرائي:

1- **الصفة التنظيمة:** حيث ان الإدارة عمل منظم، بعيد كل البعد عن العشوائية والتخبط، وهي في الأساس تقوم على قاعدة فن جمع المتناقضات والتوفيق

بينها، فالمنظمة لها أهدافها التي تسعى لتحقيقها، والأفراد لهم حاجاتهم وأهدافهم الشخصية أيضاً، والموارد المالية محدودة غير وفيرة، وكل ذلك يتطلب من الإدارة ان تعتمد على التخطيط الدقيق، والابتعاد عن سياسة التجرة والخطأ والركون الى الصدفة، إنها إدارة منظمة، ويجب ان تكون كذلك لضمان نجاحها، ومن هنا يرى البعض بأن مصطلح التنظيم مرادف لمصطلح الإدارة.

2- **الصفة الجماعية:** حيث ان الإدارة بحكم التعريف الإجرائي سالف الذكر هي الإشراف على مجموعة من الناس لا يقل عددهم عن شخصين، ويمكن ان يصلوا الى مئات أو ألوف في أحيان أخرى، ورغم ان التنظيمات توظف أفراد لأداء العمل فيها، إلا أن هؤلاء الأفراد عند دخولهم هذه التنظيمات وبدء العمل فيها يعملون ضمن الأقسام او وحدات او جماعات يتفاعلون معها يؤثرون ويتأثرون بقيامها ومبادئها. وبذلك كان هذه الصفة التي ميزت الإدارة باستمرار وهي الصفة الجماعية. فأي شخص لا يشرف على جماعة ليس من الدقة ان نسميه مديراً.

3- **الصفة الهدفية:** هنا الإدارة تسعى دوماً لتحقيق هدف محدد، وتعمل على توجيه جهود العاملين وسلوكهم لأجل تحقيق هذا الهدف المنشود، ومن دون الوعي بالهدف تصبح المنظمة الإدارية مجرد تجمع ليس إلا.

4- **إنسانية الوسائل:** حيث يجب ان تبتعد الإدارة كل البعد عن جميع أنواع الظلم والتسلط، وأن تؤمن بإنسانية الإنسان، وتأخذ ذلك في حساباتها فقد ميز الله سبحانه الكائن البشري وكرمه عن سائر مخلوقاته. ويجب على المدير ان يكون إنسانياً في تعامله مع العاملين معه، ليس فقط تقديراً لإنسانية الإنسان وكرامته، وإنما لأن المعاملة الحسنة، والعلاقات الإنسانية لها أثر جيد وإيجابي على المناخ التنظيمي الذي يسود المنظمة، وعلى إنتاجية العاملين ورفع مستوى أدائهم،

ومن هنا يمكن القول بان هذا الجانب الذي كثيراً ما يتم إغفاله هو من أهم صفات الإدارة الناجحة إن لم يكن أهمها.

5- **الكفاية والفاعلية:** حيث ينظر للكفاية بأنها محاولة الوصول الى الهدف المنشود داخل التنظم بأقل كلفة مادية واقل جهد وأسرع وقت ممكن، بينما يقصد بالفاعلية الوصول الى افضل نوعية ممكنة من الإنتاج او السلع او الخدمات المقدمة، وتزداد أهمية هذا العنصر بسبب المنافسة في الأسواق إذا كانت تقدم منتجات وسلع، وذلك نظراً لندرة وتزايد كلفة الإنتاج ووسائله المختلفة، وزيادة توقعات الناس في الحصول على خدمات متميزة ونوعية جيدة من المنتجات، مما يحتهم طرح منتجات جيدة النوعية وبأسعار منافسة، ومن الضروري التأكيد على ضرورة تلازم الكفاية والفاعلية فوجود أحدهما دون الآخر غير كاف أبداً، وباستقراء المفاهيم السابقة التي صيغت لمصطلح الإدارة، يمكن تحديد بعض العناصر التي تركز عليها العملية الإدارية وأهمها:

- أن الإدارة ترتبط بمنظمات تسعى لتحقيق أهداف مشتركة.
- إن الإدارة نشأ لتحقيق أهداف.
- إن الإدارة تتضمن، بجانب تحديد الأهداف،عمليات أخرى فرعية، كالتخطيط والتأكد من تنفيذ الخطط.
- ان اتخاذ القرارات هو أساس الإدارة، وأن القرارات التي تتخذ تنفذ بواسطة أفراد آخرين.
- ان الإدارة تتضمن، بجانب تحديد الأهداف، عمليات أخرى فرعية، كالتخطيط والتأكد من تنفيذ الخطط.

–ان اتخاذ القرارات هو أساس الإدارة، وأن القرارات التي تتخذ تنفذ بواسطة أفراد آخرين.

–ان الإدارة تعتمد على موارد بشرية ومادية وأن الموارد يمكن استخدامها بأكثر من طريقة، ولذلك فإن الإدارة تعمل على اختيار أفضل من هذه الطرق.

–أن الإدارة عبارة عن عملية توجيه جهود أفراد وطاقات مادية بواسطة أفراد آخرين.

–ان الإدارة لا تعتبر ناجحة، إلا إذا حققت أهدافها بأقل تكلفة وبأعلى مستوى من الاتقان وبأقصر وقت ممكن.

– ان الإدارة كعملية تتضمن تفاعلاً بين الناس، لا يمكن ان تتم بمعزل عن البيئة المحيطة بما تتضمنه هذه البيئة من عوامل اجتماعية وسياسية واقتصادية وثقافية.

كما قام المجتمع بتقديم الإمكانيات المادة والبشرية التي يمكن ان تسهم في تحقيق أهداف العملية التربوية ورفع مستوى أدائها، وهناك خصائص مميزة لإدارة المؤسسات التربوية تميزها عن باقي الإدارة لعل من أبرزها:

1. **ضرورتها الملحة:** حيث ان الخدمات المتوقعة من المؤسسات التربوية ترتبط بآمال الآباء وتطلعاتهم بالنسبة لأبنائهم، كما أن حاجة المجتمع الى مواطن صالح تكون كلها ضرورات ملحة بالنسبة لرفاهية المجتمع، ومن هنا يمكن القول بأن ضرورتها أكثر إلحاحاً من ألوان النشاط الأخرى.

2. **المنظور الجماهيري:** نعني به أن اهتمام أفراد المجتمع بموضوع التربية يرجع لارتباطه بأغلى ما يملكه المجتمع، وهذا الوجود المتميز بالنسبة للمؤسسة التربوية آثاره المرتبة على الإدارة، كما أن إدارة المؤسسات التربوية تتعامل

مع العديد من المؤسسات الاجتماعية الأخرى، وتطلب تفهمها وتعاونها لكي تقدم لها العون في القيام برسالتها.

3. **تعقد الوظائف والفاعليات:** نجد ان المنظمات تختلف فيما بينها من حيث درجة الفنية والتعقيد، ونجد ان إدارة المؤسسات التربوية يتضمن تعقيداً يفوق ما تتضمنه إدارة اي مؤسسة أخرى، وهذا التعقيد يؤدي الى كثير من المشاكل التنظيمية.

4. **تآلف العلاقات الضرورية:** نجد ان المستوى الفني وارتباطه بالعمليات التعليمية، وما يتضمنه ذلك من اتصالات واحتكاكات مباشرة بين الأفراد من داخل المدرسة تمثل جانباً آخر مميزاً للإدارة التعليمية، فهناك العلاقات بين التلاميذ المدرسة تمثل جانباً آخر مميزاً للإدارة التعليمية، فهناك العلاقات بين التلاميذ والمعلمين، وبين التلاميذ بعضهم بعضاً، وبين المدرسين والمديرين، وهكذا، وهي علاقات تتضمن تفاعلاً نشطاً يحدث يومياً، ويجب ان يسود الاحترام والتآلف جو في هذه العلاقات، ويجب أيضاً ان يكون هناك تمييز بين مجال المدرسة ومجال المنزل وبين المدرسة والمجتمع في نوع العلاقات التي تربط بينها.

5. **التأهيل الفني والمهني للعاملين:** تتساوى المنظمات التعليمية مع غيرها من المنظمات في لميادين الأخرى من حيث ضرورة وجود هيئة من الموظفين المؤهلين تأهيلاً فنياً، فالمعلمون يشترط حصولهم على شهادات ومؤهلات معينة مع تدريب وإعداد مهن معينة، ويترتب على ذلك ان افدارة يجب ان تولي اهتماماً كبيراً بانتقاد وتوزيع خيية العاملين بالتعليم أكثر من إدارة المصنع، فهناك أمور مثل المعايير والقيم المهنية والقدرة على اتخاذ القرار ومعرفة عملية الاتصال وغيرها تضيف او تزيد من صعوبات الإدارة، وتحتم عليها ان تتضمن درجة من الإعداد والتأهيل المهني للعاملين.

6. **مشكلات القياس والتقويم:** من المفهوم ان مشكلات التقويم على المستوى الفني في المؤسسات التربوية أكثر صعوبة وتعقيداً من معظم المواقف الإدارية الأخرى، وكيف يمكن قياس التغير في السلوك المعرفي او المهارات او الاتجاهات وغيرها، وما المعيار النهائي لنجاح المؤسسة التربوية؟ وبالطبع هناك إجابات جيدة وشاملة لمثل هذه الأسئلة، لكنها على كل حال أكثر صعوبة وتعقيداً في تنفيذها، إذا ما قورنت بحساب عائد مصنع لإنتاج الصلب مثلاً، وهناك قوى معلمة في المجتمع لها تأثيرها على شخصية التلميذ، فهناك على سبيل المثال تأثير المنزل، والمؤسسات الدينية، والمجتمع ككل بمؤثراته الثقافية والحضارية، مما يجعل عملية قياس أثر المدرسة وحدها عملية صعبة، الأمر الذي يجعل أيضاً الإدارة المدرسية طابعاً متميزاً.

7. **التحكم النوعي:** إدارة معظم المؤسسات تعني بالضوابط المختلفة للتحكم في النواحي النوعية او الكيفية، مثل نوعية المواد الخام ونوعية الإنتاج ونوعية (التشطيب) وغيرها، وهناك معدلات ثابتة ومعروفة للتحقق او التأكد من نوعية هذه الأشياء، بحيث يرفض ما لا يوافق منها المستوى المطلوب. وعلى نقيض ذلك نجد المدرسة قلما تحظى بما تقوله في هذا الصدد، فالمدرسة الابتدائية مثلاً أصبحت عامة جماهيرية لجميع الأطفال، وكذلك المدرسة الثانوية في كثير من الدول، وهناك فترة الإلزام يجب ان يقضيها كل تلميذ في المدرسة بصرف النظر عن مدى ما يمكن ان يستفيده تربوياً في هذه الفترة. لكن من ناحية أخرى تعني الإدارة التعليمية بالفروق الفردية من حيث أنها تقدم لكل فرد التعليم الذي يناسب استعداداته الفردية وقدراته، مثلها مثل شراء المواد الاستهلاكية المناسبة للفرد، وهذه الحقيقة أيضاً ما يميز الإدارة التعليمية.

إن قصة تطور التربية، هي في بعد من أبعادها الأساسية قصة تحول من نمط تقليدي الى نمط إداري جديد او حديث، فنشوء المدرسة كثورة تعليمية في التاريخ القديم كان معناه قيام إدارة جديدة او عصرية غير ما درج الناس عليه في تعليم أبنائهم في البيت ومواقع العمل والنشاط في الحياة.

وتحمل الدولة مسؤولية التعليم في العصور الحديثة كان معناها انتقال إدارة التعليم من نمط يقوم على العفوية او المبادرات التطوعية او اتباع العرف والتقاليد الى نمط جديد يعتمد على سلطة الدولة وإشرافها، ويحتكم الى مجموعة من القوانين والنظم واللوائح الوصفية التي تنظم العمل والتعامل داخل المؤسسات التعليمية وفيما بينها وبعضها مع بعض وبينها وبين المجتمع الذي توجد فيه، وهذا يعني تبني إدارة تعليمية جديدة غير إدارة تعليم الكتاتيب والمساجد.

إلا أن ميدان الإدارة التعليمية الذي يعد اليوم ميادين الدراسات العلمية الحديثة ميدان بكر، ولم تنشأ فكرة الإدارة التعليمية كميدان من ميادين المعرفة او مهنة من المهن لها قواعد وأصول ثابتة، إلا في العقد الثاني من القرن العشرين، كما لم تظهر في ذلك التاريخ كتابات او بحوث متخصصة وإن كان ما نشر حول هذا الاختصاص، لا يتعدى أن يكون سوى ملاحظات يغلب عليها طابع البساطة وعدم التخصص، ومع ذلك فإن تلك البدايات او المحاولات قد ساعدة على وضع البنات الأولى لهذا الميدان فيما بعد، ثم أخذ هذا المفوم يتطور تطوراً سريعاً لمجموعة من الأسباب تتمثل في:

1- تطور مفهوم إدارة الأعمال والصناعة.

2- توافر العديد من الدراسات في ميدان الإدارة العامة.

3- تأثر مفهوم الإدارة التعليمية بالحركة العلمية، حيث أدى ظهور هذه الحركة الى انتقال افدارة التعليمية من إدارة تقليدية تقوم على الارتجال والخبرات

الشخصية الى إدارة علمية، تهدف الى معالجة المشكلات بأسلوب يعتمد على التفكير والاستقراء واستخدام سبل التحليل والقياس والموضوعية.

4- تأثر مفهوم الإدارة التعليمية بحركة العلاقات الإنسانية، حيث أصبحت مجالات العلاقات الإنسانية تشكل المعرفة الرئيسية للإدارة، فاتجهت الإدارة الى ممارسة المبادئ الديمقراطية في العمل والتعامل.

5- تأثر الإدارة التعليمية بالمفاهيم النفسية والتربوية الجديدة التي قادها المفكرون التربويون وعلى رأسهم جون ديوي، كلباترك والتي تؤكد في مجملها على شخصية الطفل وحاجاته ورغباته وتشجع التعبير الذاتي والإبداعي لديه بدلاً من إخضاعه لأنماط مسرمومة مسبقاً.

6- استخدام النظريات والنماذج في دراسة الإدارة.

7- تحليل الإدارة الى بعدين رئيسين أحدهما يتعلق بالمحتوى، والآخر بالطريقة الاجتماعية.

8- تأثر الإدارة التعليمية بقوى جديدة وعدد من الظواهر مثل التكنولوجيا، العوامل السكانية والاقتصادية، الانفجار المعرفي، العقائد الأيدولوجية، والضغوط الاجتماعية.

خصائص الإدارة الحديثة (4)

شهدت السنوات الماضية اتجاهاً جديداً في إدارة المؤسسات التربوية، فلم تعد مجرد تسيير شؤون هذه المؤسسات بشكل روتيني يهدف لتيسير شئون المؤسسة سيراً رتيباً وفق قواعد وتعليمات معينة، ولم يعد هدف مدير المؤسسة التربوية مجرد المحافظة على النظام، وحصر حضور وغياب الطلاب والعمل إتقانهم للمعارف والمعلومات التي تقدم لهم، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول الطالب من أجل توفير كل الظروف

والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي، والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، كما أصبح يدور أيضاً حول تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع، وهكذا أصبح تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية حجر الأساس في الإدارة، بعد ان كان يضيع فيما مضى وسط الاهتمام بالنواحي الإدارية، وهذا لا يعني بالطبع التقليل من شأن هذه النواحي، بل يعني ان الإدارة أصبحت تهتم بأولوية العملية التربوية والاجتماعية، كما تهتم بتوجيه العملية الإدارية لخدمة العملية الرئيسية.

يمكن القول، بأن وظيفة المؤسسات التربوية في المجتمع الحديث قد تغيرت حيث أقام المجتمع المدارس في بادئ الأمر وأوكل إليها مهمة تربية تستطيع أداء هذه الوظيفة بمعزل عن المجتمع بعيدة عن مشكلاته، وأهدافه فقد ظهر في السنوات الماضية مفهوم جديد لوظيفة المؤسسات التربوية، وهو ضرورة عنايتها بدراسة المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه.

وكانت نتيجة لظهور هذا المفوم زيادة التقارب والاتصال والمشاركة بين المؤسسات التربوية والمجتمع، فقامت المؤسسات التربوية بدراسة مشكلات المجتمع ومحاولة تحسين الحياة فيه بجانب عنايتها بقنل التراث الثقافي، وتوفير كل الظروف التي تساعد على إبراز شخصية تلاميذها.

طبيعة الإدارة بين العلم والفن (8)

هل الإدارة علم ام فن، ام هي مزيج من الاثنين؟

تقتضي المعالجة العلمية للإجابة عن هذا التساؤل تحديد المسميات والألفاظ كما يلي:

تعريف العلم: عرف المعجم الوسيط العلم بأنه الإدارك الكلي والمركب، وقيل: العلم إدارك الشيء على حقيقته تعريف الفن: هو التطبيق العلمي للنظريات العلمية بالوسائل التي تحققها.

وقبل الإجابة عن هذا السؤال نود أيضاً ان نوضح الاتجاهات التي كانت سائدة حول افدارة في الماضي:

- **الاتجاه الأول:** كان اعتقاد الناس فيما مضى يقوم على أن الإدارة فن من الفنون، يحتاج الى موهبة شخصية مثله في ذلك مثل الرسم والشعر، ويتسم صاحبها بحسن التصرف في حل المشكلات او بالقدرة على التنظيم، وكل ما يحتاجه رجل الإدارة هو صقل الموهبة وتنميتها عن طريق الخبرة والتجربة.
- **الاتجاه الثاني:** يقول إن الإدارة لا تعتمد على الموهبة، والصفات الشخصية وإنما هي علم من العلوم، يخضع للتطور والتجديد، ويتلاءم مع الظروف، ويتركز على أسس علمية من شأنها ان تعيين الإدارة في ممارسة أعماله على أكمل وجه سواء كانت لديه الموهبة ام لا.

إلا أن علماء الإدارة الحدثين يؤكدون على أنه ليس كل من أحاط بالمعرفة الإدارية يمكن أنم يكون ناجحاً، وكذلك ليس كل من لم يحط بالمعرفة الإدارية يمكن ان يكون مديراً فاشلاً، ولكن من المؤكد ان للمارسة الإدارية من قبل المديرين جانبين هما العلم والفن، وليس لأحدهما غنى عن الآخر.

فهناك جانباً علمياً للإدارة وهذا الجانب هو اعتماد المعرفة الإدارية وأدوات التحليل الرياضي، وكذلك فإن الإدارة فن، حيث تعني هذه الكلمة الوصول الى النتائج من خلال استخدام مهارات معينة، فدفع الآخرين الى تحقيق الأهداف بمهارة، حيث عرف مكتب العمل الدولي بجنيف الإدارة بأنها فن توجيه أنشطة العاملن نحو هدف مرسوم.

وجدير بالذكر ان الإدارة كعلم يمكن ان ينظر إليها من جانب المعرفة، حيث لا يمكن القول ان الإدارة علم دقيق وشامل، ذلك لأن العلم عرف بالإدارك الكلي للشيء، وكذلك مجموعة المعارف المتراكمة المنطقية عن ظاهرة معينة، أمكن الوصول الى صحتها من خلال تطبيق الطريقة العلمية في البحث، وذلك ينطبق على العلوم التطبيقية البحتة، ومن الصعب بمكان إلحاق الإدارة بالعلوم التطبيقية لأنه يصعب تطبيق أسلوب الطريقة العليمة في بحوث الإدارة لأنها من العلوم الاجتماعية، غير ان الإدارة لا يمكن اعتبارها علماً كالعلوم التطبيقية للأسباب التالية:

1. قلة الدراسات المتوفرة في الإدارة.
2. الممارسة الإدارية لا زالت تأخذ ببعض الأساليب غير العلمية مثل الحدس والتخمين في اتخاذ القرارات الإدارية.
3. لا زالت هناك صعوبات في التحكم في بعض التجارب وإخضاعها للمراقبة الشاملة.
4. وجود العنصر البشري في الإدارة، مما يجعل من الصعوبة بمكان التنبؤ او التحكم او مراقبة الأفراد في ظل ظروف معينة.

يلاحظ مما سبق ان المدير الناجح او افدارة الفعالة هي التي تملك قدراً واسعاً من المعرفة الإدارية، وتملك أيضاً قدراً مكملاً من المهارة والإبداع، وهذا يعني ان كليهما

مكمل للآخر فالعلم يعني المعرفة والفن يعني مهارة وموهبة في التطبيق لهذه المعرفة على الوجه الأكمل:

1- الإدارة علم أم فن؟

من الموضوعات التي غدت تقليدية في علم الإدارة التساؤل عن طبيعة لإدارة هل هي علم له قوانين ومبادئ يمكن تدريسها ودراستها ام فن يعتمد على الخبرة والمهارة الفردية، وهي على هذا لا يمكن تدريسها او دراستها لأنها شيء فطري يولد مع الشخص او شيء يكتسبه من بالخبرة العلمية.

ولقد عرفت الإدارة العلمية بأنها التي تستخدم الوسائل العلمية في اتخاذ قراراتها من تقييم البدائل والصرفات الممكنة والمطروحة أمامها، فالمعرفة الإدارية موجودة بالفعل ويستخدمها كل المديرين، فهذا الوجود لهذه المجموعة من المعرفة واستخدامها واستشكشاف المزيد من المعلومات الصحيحة المتعلقة بها. كل ذلك أدى القول بأن هناك علم الإدارة هذا بالإضافة الى المدال الحديثة في الإدارة تتجه نحو افدارة بالكم Quantitative mgmt اي استخدام النماذج والمعادلات الرياضية في إيجاد حلول لبعض المشاكل التي تواجه الإدارة، وللإجابة على هذا التساؤل يجرد بنا تعريف المقصود بالعلم:

- يقول (جلوفر Glover) في كتابه أسس الإدارة المهنية:

أنه عبارة عن معرفة مكتسبة بناء على ملاحظة دقيقة وتفكير سليم، والتي يتم تكوينها وترتيبها بطريقة منطقية رشيدة.

- يقول (دافيس Davis) ان العلم هو اي مجموعة منظمة من الحقائق والمبادئ والطرق التي تشرح ظواهر تؤدي الى اكتشاف الحقائق الأساسية وتفاعل قوانين عامة.

- ويعرف (الدرسون Alderson) العلم فيقول: العلم بحث منظم لظاهرة طبيعية، أنه مجموعة من القوانين والعموميات والحقائق الوصفية ونتائج التجارب الهامة التي تؤكده هذه القوانين.

ويرى المؤلف ان تعريف كل من دافيس والدرسون هما أقرب التعريفات للعلم نظراً لضرورة احتواء العلم على قوانين ومبادئ أساسية مستخلصة من التجارب العلمية.

وبعد الرجوع الى بعض العلماء لمعرفة معنى كلمة علم، نوعد بالتساؤل حول جانب كل من العلم والفن في الإدارة، بمعنى ان رجل الإدارة في ممارسته لوظائفه وفي سلوكه الإداري هل يعتمد على أسس علمية ام يعتمد على مهارته الشخصية، والواقع ان هذا ليس سؤالاً أكاديمياً، بل هو درجة كبيرة من الأهمية فيما يتعلق أساساً بمستقبل تطور هذا الميدان الإداري.

والعلم يتكون من مجموعة قواعد ومبادئ تكتشف بالتجربة والبحث، أما الفن فإنه يقوم على استخدام المهارة البشرية في تطبيق المبادئ والنظرية العلمية، فالعلم يقوم على أساس موضوعي، أما الفن فيدخل في الاعتبار الصفات والقدرات الشخصية ولكنه يفترض أيضاً سبق الإحاطة بالمبادئ العلمية.

ولا شك ان الإدارة في أول عهدها كانت أقرب الى الموهبة الشخصية منها الى العلم المنظم، ولهذا فلم يجادل في أنها فن، وقد ساق على ذلك ان كان الإداريون في الدول القديمة يختارون على أسس استقراطية، ويمكن القول ان الإدارة حاولت السنوات الأخيرة تطوير جوانب العلم بها ووضع عدد من الأسس والمبادئ الإدارية التي استقرت وتم الاعتراف بها بين كثير من رجال الفكر الإدارية، ومع ان جانب العلم في الإدارة يلغي جانب الفن، إلا ان الجانب الول تتزايد أهميته باستمرار، ويستهدف وضع أسس علمية ثابتة للإدارة.

ويرى كل من هالبين Halpin وكولادراسي A.Coladarici وجزيل W.Getzel أن الإدارة، ما هي إلا ميدان من ميادين العلوم التطبيقية الذي تطبق فيه الأساليب العلمية. ويوضح جريفث D.Griffith وذلك بقوله: إن الإدارة أو من يمارس عملية الإدارة يقوم بتطبيق الأسس العلمية بنفس الطريقة التي يتبعها كل من المهندس في عمله.

صحيح ان هناك جانب الفن في الإدارة كما هو في الهندسة والطب، ولكن كلما زادت المعلومات العلمية عن الإدارة كلما ساعد ذلك على تقليل أهمية جانب الفن، ويهدف هذا الاتجاه العلمي في دراسة الإدارة الى الوصول الى معايير محددة تقاس على أساسها كفاءة وفاعلية الإدارة بطريقة علمية موضوعية، وقد ساعد هذا الاتجاه على استقطاب الجهود نحو وضع نظرية الإدارة باعتبار أنها المدخل الرئيسي لعلم الإدارة.

أن أكثر أنواع الفنون فاعلية هو الذي يقوم على فهم للعلم الذي يعتمد عليه ذلك ان العلم والفن لا يعتبران بديلان لبعضهما، وإنما يكمل كل منها الآخر، فمع تقدم العلوم تتقدم أيضاً الفنون كما حدث في العلوم الطبيعية والعضوية.

على سبيل المثال الطبيب الذي ليس لديه معلومات عن العلم في الطب لا يخرج عن كونه ساحراً يشفي الناس بالشعوذة، كذلك فإن رجل الإدارة الذي يحاول ان يدير التنظيم دون ان يكون لديه نظرية، وما تشتمل عليه من معلومات منظمة يعتمد عليها لابد وأن يعتمد على الحظ والحدس والتخمين او الخبرة في إدارة المؤسسة او المشروع، ولكن إذا توافرت لديه معلومات منظمة عن الإدارة فإنه يكون في موقف أفضل للوصول الى حل علمي وسليم للمشكلات الإدارية التي تواجهه، ويتوقف ذلك بشكل كبير على إلمام المدير وقدرته في استخدام أصول ومبادئ العلوم الأخرى مثل الاقتصاد، وعلم النفس الاجتماعي، والأخلاق والقانون والمنطق واللغة وعلم الإحصاء والمحاسبة والمراجعة والتكاليف، فالإدارة علم العلوم كما ان عناصر النشاط الإداري ترتبط ارتباطاً مباشراً بمختلف العلوم الإنسانية والاجتماعية الأخرى.

ويمكن القول أيضاً ان الإلمام بالأصول والأسس العلمية في الإدارة لا يخلق بالضرورة إداريين ناجحين، ذلك لأن نجاح الإداريين يتوقف على فنهم ومهاراتهم في استخدام هذه الأصول والمبادئ العلمية، ولقد لاحظ أساتذة الإدارة العامة أنه يتبين من تاريخ الرؤساء الإداريين الناجحين، أنهم يختلفون في الطريقة التي يلجأون إليها في إدارتهم، مما يؤكد من ناحية أخرى ان الإدارة فن يتأثر بعوامل عدة، فقد لاحظ علماء الإدارة ان كثير من القادة الإداريين قد حققوا نجاحاً مرموقاً رغم اختلاف سبلهم في العمل، فمنهم من كان يلجأ الى دفع عجلة العمل بشدة وسرعة، ومنهم من كان يديرها في رفق ومنهم من كان يفضل طريقة الأمر.

بينما كان يؤثر على غيرهم الوقوف على رغبات ومقترحات المرؤوسين، ومن الرؤساء من ينجح في بث الخوف في نفوس المرؤوسين، في حيث ينجح آخرون عن طريق الثقة وحسن التفاهم، ومن القادة الإداريين من كان يتسم بالعصبية وحدة الطبع، ومنهم من تميز بالصبر والإناه وطول ابال، ولكن بالرغم من الحقيقة السابقة فقد تساءل علماء الإدارة العامة عما إذا كان ثمة صفات مشتركة تجمع بين القادة الناجحين، وأجابوا على ذلك بالإيجاب، وان اختلفوا في تحديد هذا القدر من الصفات المشتركة.

2- الإدارة مهنة:

يمكن القول ان الإدارة فيها ملامح العلم ولها بعض خصائص الفن، وذلك طبقاً للتعريفات السائدة عن مفهوم العلم ومفهوم الفن فالإدارة علم بالقدر الذي تعتمد فيها على مناهج البحث العلمي الموضوعي، وتهتم باستخلاص النظريات التي تفسر السلوك الإداري، وتتنبأ بالظواهر الإدارية، والإدارة فن بالقدر الذي تعتمد فيه على مزج الخبرة بالمهارة بغيرها من الصفات الشخصية من أجل تحقيق غاياتها.

ولما كان الجمع بين العلم والفن في مجال العمل الإداري هو الدعامة التي يستند إليها رجل الإدارة، فإن الإدارة سوف تل شيئاً واقعاً بين العلم والفن ولن تكون يوماً

علماً بالمعنى المعمول به الآن، ولا فناً بالمعنى المتعارف عليه للفن في وقتنا الحاضر، ولعل أقرب الصفات وأكثرها انطباقاً على الإدارة في إطار المفاهيم السائد هي صفة المهنة التطبيق أيضاً عن الطب والمحاماة والتدريس والهندسة، إن المحاولات التي قامت لتعريف (المهنة) قد ركزت وأبرزت صفة او أكثر من صفات ثلاث، واستنبطت وجودها لقيام المهنة، وهذه الصفات هي:

- لابد لأي مهنة ان تقوم وتستند على رصيد من العلم والمعرفة او رصيد من الحكمة او الخبرة الفريدة في نوعها.
- يلزم لقيام المهنة ان يتعرف المجتمع بقدرتها على القياد بأحد وظائفه الحيوية نيابة عنه، وأن يؤكد مسؤولياتها لمهنية في القيام بهذه الوظيفة.
- لابد ان يتوافر في أصحاب المهنة قدر كاف من الفن والمهارة في استخدام الرصيد المعرفي العلمي او الحكمة او الخبرة في ممارسة الأنشطة المهنية.

وبالنظر الإدارة كمهنة ثم هذه الزوايا الثلاث نجد أنها تسير في الطريق نحو إرساء قواعدها كمهنة، فلها أصولها العلمية المستمدة أساساً من المعارف والنظريات التي توصلت إليها العلوم السلوكية والطبيعية معاص، وقد أصبح لها كذلك رصيد معرفي متزايد مستمد من خبراته المهنية الخاصة، ومن بحوثها الميدانية وتجاربها، وللإدارة كذلك أساليبها الفنية التي ترتكز على قدرة الإداريين على مزج المهارة الشخصية بالنظريات العلمية في ممارسة الأنشطة الإدارية، أما عن اعتراف المجتمع بقدرة مهنة الإدارة على القيام بأحد الوظائف الاجتماعية الحيوية وتأكيده على مسئولياتها في ذلك فإن الشوط ما زال بعيداً أمام الإدارة والإداريين لكي يثبتوا هذا كما أثبته الأطباء والمحامون والمهندسون من قبلهم، مما تقدم يتضح ان الإدارة وسيلة أداة لتحقيق أهداف المجتمع في التطور والرفاهية، وليس سبيلاً للتسلط والهيمنة والاستعلاء على المتعاملين معها، والإدارة كعلم له أصوله ومبادئه ونظرياته، فلا توجد إلا بتوافر مجموعة من الشروط منها:

- وجود جماعة من البشر.
- توافر الإمكانات المادية والبشرية المناسبة لتحقيق أهداف الجماعة.
- وجود هدف محدد تسعى الجماعة الى تحقيقه، ولذا فلا توجد الإدارة بدون أهداف.
- وجود أكثر من طريقة لبلوغ الهدف، ومحاولة اختيار أفضل الطرق طبقاً لمعايير معينة (الكلفة، الوقت، الجهد).
- وجود مهام (واجبات ومسؤوليات) معينة يقوم بتنفيذها كل فرد من أفراد الجماعة، لتحقيق أهداف هذه الجماعة.
- وجود مجموعة من العمليات اللازمة لتحقيق هذه المهام (التخطيط، التنظيم، التوجيه).

وظائف الإدارة (عمليات الإدارة)

تعتبر وظائف الإدارة هي المكونات الأساسية للعملية الإدارية بمختلف أبعادها ومستوياتها، فالغرض الأساسي من الإدارة هو تحقيق أهداف معينة عن طريق تنفيذ الأعمال من خلال أشخاص آخرين، كما أنها مسؤولة عن تحقيق أفضل النتائج بأكفأ الطرق من خلال أقل جهد بشري ممكن، ونتيجة للبحوث والدراسات المتواصلة في العملية الإدارية وتحديد وظائفها، فقد اتجهت معظم البحوث والدراسات الى تحديد أربع وظائف للعملية الإدارية، وهي:

1- **التخطيط**: ويقصد به رسم طريق الوصول الى الغاية المراد تحقيقها، وتشمل (11):

- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي بأقل التكاليف الممكنة.
- رسم السياسات اي مجموعة القواعد التي ترشد المرؤوسين في إتمامهم للأعمال.

- التنبؤ بما ستكون عليه الأحوال في المستقبل، وتقدير احتياجات العمل من القوى المادية والبشرية، وتسجيل ذلك في كشوف تسمى الميزانيات التقديرية.

- إقرار الإجراءات اي الخطوات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ مختلف الأعمال.

- وضع برامج زمنية تبين الأعمال المطلوب القيام بها مرتبة ترتيباً زمنياً.

2- **التنظيم**: يمكن تعريف التنظيم بأنه عملية حصر الواجبات اللازمة لتحقيق الهدف وتقسيمها الى

اختصاصات للإدارات والأفراد، وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية، وإنشاء العلاقات بغرض تمكين

مجموعة من الأفراد من العمل معاً في انسجام وتعاون بأكثر كفاية لتحقيق هدف مشترك، ويشمل التنظيم ما يلي (3):

1- **تحديد السلطات**: اي إعطاء السلطة الملائمة للقيام بهذه الواجبات وربط المستويات الإدارية بعضها مع بعض من الناحيتين الأفقية والرأسية، بقصد تنسيق الجهود الجماعي.

2- **تقسم العمل**: اي تقسيم وجوه النشاط الى مجموعة من الواجبات المتجانسة المتشابهة التي يستطيع شخص واحد القيام بمجموعة منها، بغرض تحديد المسؤولية عن كل مجموعة من الواجبات.

3- تنمية الهيئة الإدارية اي وضع الإداريين المسؤولين عن الوحدات الإدارية كل في منصبه الملائم، وما يتطلبه ذلك من تعيين وتدريب وترقية ونقل وفصل.

3- **التوجيه**: نعني بالتوجيه إصدار التوجيهات والتعليمات للمرؤوسين لإخطارهم بالأعمال التي يجب القيام بها وموعد أدائها، والتوجيه عنصر مهم من

عناصر الإدارة، فهو حلقة الاتصال بين الخطة الموضوعة لتحقيق الهدف من جهة والتنفيذ من جهة أخرى، ولذلك يجب ان يعطى ما يستحق من اهتمام، والتوجيه يتضمن كل ما من شأنه ان يؤدي الى انجاز الأعمال المطلوبة عن طريق رفع الروح المعنوية والنشاط لدى الأفراد ودفعهم لحسن الأداء، والتوجيه يجب ان يكون واضحاً لا غموض فيه، وخاصة بالنسبة للفرد الذي يصدر إليه التوجيه، ولتنفيذ ذلك يجب ان تكون اللغة المستخدمة في إعطاء التعليمات للمرؤوسين واضحة، ولا تحتمل أكثر من معنى.

ويشمل التوجيه (5):

1- رفع الحالة المعنوية للمرؤوسين والالتزام بمفاهيم القيادة بقصد الحصول على تعاونهم الاختياري في تنفيذ الأعمال.

2- الاتصال بالمرؤوسين وارشادهم الى كيفية اتمام الأعمال بواسطة إصدار التعليمات والشرح والوصف وضرب الأمثلة، وقد يتم الاتصال بطريقة مكتوبة او شفوية، وقد يشتمل الاتصال على أوامر عامة لا تحتوي تفصيلاً لكل الأعمال المطلوب انجازها، وإنما يترك للمرؤوس فرصة التكيف من أجل إنجاز العمل، وقد تكون الأوامر محددة وتشتمل على كافة التفاصيل المطلوبة.

3- **الرقابة**: تعني الرقابة التأكد من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة الموضوعة، وأنه يؤدي الى تحقيق الهدف المحدد في البداية، والعمل عل كشف مواطن العضف لعلاجها وتقويمها، ونظام الرقابة الأمثل هو الذي يتدارك وقوع الخطأ ويقضي على أسبابه. والرقابة قد تكون دخلية نابعة من التنظيم الإداري الداخلي او قد تكون خارجية تنبع من النظام والقانون العام للدولة ويمكن القول إن الرقابة أصبحت من العمليات الإدارية الضرورية بسبب تضخم حجم

التنظيمات، وتعدد نشاطاتها وعدد الأفراد العاملين بها، وشعور الأفراد بوجود رقابة فعالة ومستمرة، يؤدي الى الالتزام بالأنظمة الداخلية والقوانين المعتمدة، ويمكن التدليل على الرقابة في المؤسسات التعليمية عند قيام المدير بمراقبة أعمال المعلمين وإشرافه على توزيع الدروس، ومراقبة انتظام الدوام المدرسي والتقيد بالتعليمات.

وتشتمل الرقابة على العناصر التالية (1):

1- دراسة أسباب انحرافات التنفيذ عن التخطيط، والعمل على تلاشيها بحل المشاكل، وتصحيح الأخطاء بقصد تحقيق الأهداف الموضوعة او إعادة تحديد أهداف جديدة.

2- تحديد المقاييس والمعايير الرقابية التي يمكن بواسطتها معرفة ما إذا كانت الأعمال التي تتم بواسطة الآخرين، مطابقة للأعمال التي تقرر إتمامها سلفاً.

3- مقارنة الأداء (النتائج) بواسطة المعايير الرقابية لمعرفة انحرافات التنفيذ عن التخطيط.

وبالرغم من هذا التحليل والفصل لوظائف الإدارة، إلا أنها لا يمكن ان ترى منفصلة عن بعضها في الحياة اليومية، فهذه العناصر غالباً ما تظهر مندمجة مع بعضها، وفي الحقيقة فإن الاندماج الخفي لوظائف الإدارة هو ما يجعل الكثيرين يترددون في قبول المفهوم العلمي للإدارة، خصوصاً ان النشاط الإداري غالباً ما يكون مختلفياً في العمليات والأساليب المستخدمة في التطبيق اليومي للأعمال، كما أنه غالباً ما يكون متشابكاً.

المدارس الإدارية الحديثة

من اهم المدارس الإدارية الحديثة ما يلي:

أولاً: المدرسة الكلاسيكية The Classical School (1880–1930):

تعد المدرسة الكلاسيكية أولى المدارس الفكرية التي تناولت الإدارة والعملية الإدارية من جوانبها المختلفة، ولقد حاولت هذه المدرسة تفسير السلوك الإنساني، مفترضة ان الأشخاص كسالى بطبعهم لا يسعون الى تطوير كفايتهم الإنتاجية لعدم وجود دوافع قوية تحفزهم على زيادة الجهد وليست لديهم القدرة على تخطيط العمل وتنظيمه، وبالتالي فهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة، وبناء على ذل كفقد عملت النماذج الكلاسيكية على فرض السيطرة والتحكم في سلوك العاملين داخل المؤسسات.

وتشمل المدرسة الكلاسيكية على ثلاثة اتجاهات فكرية هي (7):

1- نظرية الإدارة العلمية Scientitic Management Theory:

حيث يعد فريدريك ونسلو تايلر (F. Taylor) (1856–1917م) مؤسس حركة الإدارة العلمية، ولقد سميت هذه الحركة بالمدرسة التايلورية او الحقبة التايلورية: حيث تركزت آراء تايلر حول البحث العلمي في الإدارة، محاولاً إبراز أهميتها كعلم، مبيناً تطبيقاتها في مختلف النشاطات البشرية ولا سيما في مجال الصناعة.

كما كان تايلر عاملاً في إحدى الورش الصغيرة كتلميذ صناعي لمدة أربع سنوات، التحق بعدها بشركة مدفال Midvale لصناعة الصلب متدرجاً فيها من عامل الى ميكانيكي ثم الى مهندس، حتى أصبح كبير مهندسي الشركة، الأمر الذي أتاح له معاينة واقعية لشؤون العمل وشجونه، وبالتالي فهم متطلبات الإنتاج ودراسة الوقت اللازم لإنجاز العمل المطلوب، ومن ثم سعى الى تحسين أدوات الإنتاج، وقد تمكن من نشر

فلسفته في الإدارة العلمية في كتابه (أصول الإدارة العلمية) عام 1911م والذي شرح فيه وجهة نظره في الإدارة العلمية ومقاصدها وسبل تطبيقاتها.

وقد توصل تايلر الى عدد من المبادئ الرئيسية التي سماها مبادئ الإدارة العلمية وهي(Taylor) (2):

1- وجود طريقة مثلى للعمل، وهذا يعني ان على الإدارة ان تدرس النشاطات المتعلقة بأداء العاملين، واختيار النشاطات المؤدية الى الانتاج بأقل وقت وجهد وكلفة ممكنة.

2- إن تحديد الهدف او العمل المطلوب تأديته هو من مهم الإدارة العليا، وبالتالي فإن هذه الإدارة معينة بعمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، في حين ان دور العمال يتحدد بتنفيذ المهام.

3- تطبيق مبدأ وضع العامل المناسب في المكان المناسب.

4- ربط إنتاجية العامل بالأجر او المكافأة وذلك رفع انتاجيته، وبالتالي فإن زيادة الراتب مرتبطة بزيادة الإنتاج.

5- حاجة العامل للتدريب والإشراف الدقيقين.

نقد نظرية الإدارة العلمية:

لقد واجهت نظرية الإدارة العلمية العديد من أوجه النقد، ولعل أبرزها:

1- إغفالها النظرة الإنسانية للعامل وحاجاته النفسية والاجتماعية واعتباره مجرد مخلوق اقتصادي لا يفكر إلا في زيادة دخله المادي، ومعاملته على أساس ذلك.

2- فصل عملية التخطيط عن التنفيذ، الأمر الذي أبعد عمليات التخطيط عن واقع العمل، مثلما قلل من أهمية اقتراحات العاملين وآرائهم، وهو ما يترتب عليه تدني شعورهم بالانتماء وحماستهم لتبني الأفكار الجديدة.

3- اهتمامها بما يجري من عمليات داخل المؤسسة وإغفالها البيئة الاجتماعية الخارجية وخاصة نقابات العمال، الأمر الذي يعيق فهم وتفسير سلوك العاملين داخل المؤسسة، وبالتالي القدرة عل التأثير فيه.

2- نظرية المبادئ الإدارية Administrative Principles Theory:

في ذات التزامن الذي كان (تايلر) ينادي فيه بالإدارة العلمية في أمريكا، كان (هنري فايول) يدعو الى مبادئه الإدارية في فرنسا التي ضمنها كتابة الشهير (الإدارة العامة والصناعة) الذي صدر عام 1916م، وتتجلى أفكار فايول في أن السبيل للسيطرة على سلوك العاملين، وضبطه يتم من خلال ضبط العمليات الكبرى في الإدارة، وهي:

التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وبأنه على قدر قيام الإدارة بهذه العمليات، ونجاحها في تطبيقها يكون العمل في المؤسسة منضبطاً وموجهاً، ويلاحظ ان (فايول) اهتم بتحليل الهياكل الإدارية في المؤسسات، وقد حدد (فايول) أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة يمكن إيجازها بما يلي:

1- مبدأ تقسيم العمل Division of Work Principle: يعتبر (فايول) ان التخصص يحقق مزيداً من الدقة والإتقان والسرعة في أداء المهمات، وبالتالي تحقيق الإنتاجية الفضلى، ويشبه فايول التنظيم المؤسسي بتنظيم الجسم الإنساني الذي يتولى كل عضو فيه القياد بمهمة معينة، في حين تتكامل الأعضاء فيما بينها لتشكيل السلوك العام.

2- مبدأ السلطة والمسؤولية Authority and Responsibility Principle: السلطة هي ممارسة الرئيس حق إصدار الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين

وطاعتهم له. ويرى فايول ان هذه السلطة تعد بمثابة أداة الرئيس التي تمكنه من القيام بالمسؤوليات، وهي سلطة مستمدة من المركز والمسؤوليات المنوطة بهذا المركز، والذي ينبغي ان يتمتع صاحبها بالسلطة المكافئة الضامنة لترجمة هذه المسئوليات وتطبيقها من قبل الآخرين، وهي بالضرورة مختلفة عن السلطة الشخصية للرئيس الناجمة عن سماته وصفاته وقدراته الذاتية.

3- مبدأ النظام والطاعة Discipline and Obedience Principle: يعني هذا المبدأ وجود تنظيم إداري يحترم، وأن على المرؤوسين طاعة الأوامر، وتنفيذها بغض النظر عن مشاركتهم أو عدم مشاركتهم في اتخاذ القرار، ولعل هذا المبدأ مقتبس من المراجع العسكرية التي ترى في النظام والطاعة مصدراً من مصادر قوتها.

4- مبدأ وحدة الأمر Unity Of Command Principle: يعني هذا المبدأ ألا يتلقى المرؤوس تعليماته، إلا من رئيس واحد (الرئيس المباشر) منعاً للازدواجية او التداخل في إصدار الأوامر، الأمر الذي إن حصل فإنه يسيؤدي الى الإرباك وتشت الجهود والأعمال.

5- مبدأ وحدة التوجيه Unity of direction Principle: يختلف هذا المبدأ عن سابقه في أنه متعلق بالوحدات التنظيمية التي ينبغي ان تنحصر المهمة ذات الاختصاص الواحد بها برئيس واحد.

6- مبدأ خضوع المصالح الفردية للمصالح العامة: Subordination Of Individual Interest To General Interest Principle يتمثل ذلك في أن مصلحة المؤسسة وبالتالي مصلحة الجماعة التي يعمل الفرد فيها، ولإصلاحها هي المقدمة على مصالح الفرد الخاصة، فإن تعارضت المصلحتان غلبت المصلحة العامة المصلحة الخاصة.

7- مبدأ مكافأة الأفراد Remuneration of Personnel Principle: لقد دعا (فايول) ال كفاية الرواتب وعدالتها مثلما دعا الى استخدام الحوافز المالية لتحسين مستوى أداء العاملين.

8- مبدأ المركزية Centralization: يقول فايول إن مركزية الإدارة لابد من تطبيقها غير ان طريقة التطبيق تتفاوت بين منشأة وأخرى، او بين دولة أخرى، ولعل في هذا إشارة الى طبيعة المنشاة وحجمها وظروفها.

9- مبدأ تدرج السلطة Scalar Chain: وهذا يعني وجود هيكل تنظيمي تحدد بموجبه الوظائف الإشرافية ونطاق الإشراف المترابط بها، وخطوط الاتصالات فيها، وخاصة الاتصالات الصاعدة او الهابطة، إن وضوح خطوط الاتصالات هذه ابتداءاً من قمة الهرم التنظزيمي، وحتى قاعدته يتيح تحديداً للسلطات الممنوحة لكل مستوى إشرافي، وطريقة الاتصال او التواصل معه.

10- مبدأ الترتيب Order: ويقصد (فايول) بذلك ترتيب الأشياء والأفراد، وقد أكد أن الأشياء (الأدوات) ينبغي ان توضع في مكان معلوم لسهولة العثور عليها، كما ينبغي مراعاة وضعها في مكان يسهل الوصول إليه تبعاً لتكرار استخدامها، مثلما أشار الى ترتيب الأفراد من حيث توفير مكان مناسب لكل فرد في المنشأة، وأن يوضع في المكان المناسب، وفي ذلك إشارة الى الاختيار الملائم للأفراد.

11- مبدأ المساواة في المعاملة Equity: أشار (فايول) الى اتباع مبدأ العدالة والمساواة في تعامل الرئيس مع المرؤوسين، والتي اعتبرها متطلباً أساسياً لإطلاق طاقات الأفراد وشعورهم بالانتماء للعمل، مؤكداً ضرورة ان

يتمتع الرئيس بالحساسية والذوق اللازم لإشاعة العطف والاهتمام بمرؤوسيه.

12- مبدأ الاستقرار الوظيفي Stability of Tenture of Personnel: إن الاختيار الملائم للموظفين من شأنه ان يساعد على استمرار الموظف في عمله واستقراره فيه، وبأن ما ينفق على تدريبه سيكون مبرراً ومفيداً، في حين سيؤدي عكس ذلك الى عدم وفاء الموظف بمتطلبات وظيفته، وبالتالي تكرار طلبات الاستقالة او الاستغناء عن الخدمة، مما يفقد العمل بالمنشأة صفة الاستقرار.

13- مبدأ المبادأة Initiation: دعا (فايول) الرؤساء الى تشجيع مرؤوسيهم على التفكير، وتقديم الاقتراحات المفيدة لتحسين العمل، وقد اعتبر ذلك مصدراً من مصادر قوة المنشأة، إذ سيشعر المرؤوسين بأهميتهم ويزيد من ولائهم للمنشأة.

14- مبدأ روح الاتحاد او الفريق Espirit de Corps: أكد (فايول) دور الرؤساء في إشاعة أجواء التعاون والعمل الجماعي بين العاملين، وتيسير التواصل البناء بينهم، معتبراً ذلك سبيلاً الى قوة المنشأة، وبأن بث روح الفرقة والاختلاف بينهم سيؤدي الى تعطيل أعمال المنشأة، مشيراً هنا الى ان على المدير ان يتجنب ثغرتين هما:

1- الاعتقاد في القول السائد (فرق واحكم).

2- سوء استخدام التعليمات المكتوبة في اتصالات العمل: أما عن عناصر الإدارة كما يراها (فايلول) فتتمثل في: التخطيط Planning والتنظيم Organization والقيادة او الرئاسة Command والتنسيق Co-ordination والرقابة Control ولعلنا من خلال استعراضنا لأفكار كل

من (تايلور) و(فايول) نرى اهتمام تايلور بأساليب الإدارة على المستوى التنفيذي (الإدارة الدنيا)، بينما نلحظ اهتمام "فايول" بمستويات الإدارة العليا وعملياتها، والذي يمكن معه اعتبار أفكار كل منهما مكملة لأفكار الآخر.

3- النظرية البيروقراطية Bureaucracy Theory: ان البيروقراطية Bureaucracy كلمة يونانية مركبة من شقين:

- **الأول** "Bureau" وتعني المكتب.

- **الثاني** "Cracy" وتعني "القوة" وكلاهما يعني قوة المكتب او سلطة المكتب.

ويعد عالم الاجتماع الألماني الشهير(ماكس فيبر) (1864-1920م) من أشهر مؤسسي المدرسة الاجتماعية في الإدارة، وقد كان اهتمامه منصباً عل المنظمات كبيرة الحجم باعتبارها كيانات اجتماعية (weher.1970).

ويرى (فيبر) ضرورة وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنشآت، وضرورة وجود هيكل إداري يحدد المسؤوليات والسلطات للوظائف، ويحدد سبل التنسيق والتكامل بينهما للحيلولة دون التداخل او الازدواجية في المهام او الصلاحيات، أما عن مبادئ النموذج الإداري البيروقراطي لدى (فيبر) فهي كما يلي:

1- تصميم رشيد للوظائف Rationalized job Structure: يكون ذلك بتقسيم العمل على نحو عقلاني ومنطقي، وبأن السلطة مكافئة للمسؤولية.

2- الهيراركية Hirearchy: تعني الهرمية، من القمة حيث تصنع القرارات وفي تدرج متتابع يقود الى القاعدة حيث التنفيذ وكلذلك وجود هيكل تنظيمي للمنشأة تتسلسل فيه الوظائف والسلطات.

3- فصل الإدارة عن الملكية Management Sperated From Ownership: ذلك بالتفريق بين دور الموظف الرسمي وعلاقاته الشخصية.

4- اللوائح Formalization: تعني وجود أنظمة وتعليمات ولوائح مكتوبة لتحديد واجبات العاملين، ولتحديد الطريقة التي يمكن بها التصرف في ظروف العمل المختلفة.

5- الوظيفة ليست ملكاً لمن يشغلها No Proprly Right to Office: اي ان الوظيفة ليست حقاً شخصياً للموظف، وإنما يمكن نقله منها او تغيير موقعه فيها.

6- التدوين الكتابي: يكون ذلك بان توثق كافة إجراءات العمل تحفظ في سجلات خاصة يرجع إليها عند الحاجة.

7- اختيار العاملين على أساس من الكفاية والجدارة: يكون ذلك بحسن انتقاء العاملين بالاحتكام الى معايير مرتبطة بالوظيفة تضمن أهليتهم للقيام بمسؤولياتهم، وهذا يعني وجود نظام موضوعي للاختيار، والتعيين والمرتبات وال

8- كغاية التدريب والإعداد: يكون ذلك باخضاع العاملين للتدريب المستمر بهدف تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

وفي الحقيقة إن مبادئ البيروقراطية هذه ليس فيها ما يعيبها، وإن كات صادرة عن ظروف زمانها، فلقد عايش (فيبر) كمواطن ألماني التضخم الذي طرأ على المؤسسات الصناعية في ألمانيا أوائل القرن العشرين مستنتجاً ان التنظيم الرسمي الحكم هو السبيل الأمثل لزيادة الإنتاجية، إضافة الى تأثره كضابط في الجيش الألماني بقواعد الضبط والتعليمات الرسمية، كما وأن لاختصاصه، كعالم اجتماع تأثيره في بلورة هذا النموذج من خلال نظرته للمؤسسة ككيان اجتماعي يحتاج الى قواعد وتنظيم.

وكما ذكرنا فليس هناك عيب في المبادئ البيروقراطية، ولكن ما يعرضها للنقد هو بسبب البيروقراطيين أنفسهم الذين يحولون الوسائل الى غايات، فعلى سبيل المثال فإن الاستخدام الحرفي للقوانين والالتزام المطلق بها يؤدي الى الجمود في تصريف الأمور وحل المشكلات، والاستخدام السيء للإجراءات الروتينية يخرجها عن هدفها الى ان تتسبب في تعقد الإجراءات وزيادتها، مما يؤدي الى هدر الكثير من الأوقات، وكذلك فإن الاستخدام الخاطئ لتسلسل الرئاسي من شأنه ان يعيق العمل في حالات ما، إضافة الى تسببه بفقدان المرؤوسين روح المبادرة والتفكير الابتكاري.

ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية Human Rlelations School (14):

بدأت في العقد الرابع من القرن الماضي، قيم الرفاه والعلاقات الإنسانية تفعل فعلها في تحديد وظائف الإدارة، حيث ظهر مفهوم الإدارة الديمقراطية، وبدأ الاهتمام بالحاجات الإنسانية باعتبارها سبيلاً الى فهم دوافع العمل، ولعل من رواد مدرسة العلاقات الإنسانية عالم الاجتماع بجامعة هارفد "إلتون مايو" Elton Mayo (1880-1949م)، ولئن كانت مبادئ الإدارة تقوم على أساس من تصورات "تايلر" التي تدعو الى دراسة العمال دراسة فردية، واعتبار العامل كالآلة وبأن الكفاءة تأتي من خلال محاصرة الجهود الضائعة، فإن مدرسة العلاقات الإنسانية جاءت كرد فعل على تلك النظرية، ولعل ما قامت به مجموعة من علماء النفس والاجتماع، وعلى رأسهم "إلتون مايو" في شركة "هوثورن اليكتريك" بشيكاغو في الفترة من (1927-1923م) قد أفرزت نظرة جديدة للعامل، من حيث أنه كائن معقد له حاجاته الأساسي ةوالنفسية والشخصية التي ينبغي الالتفات إليها.

كما توصلت هذه الدراسات الى أن الحاجات الاجتماعية كالانتماء والتقدير والمكانة الاجتماعية مهمة كأهمية الحاجات الفسيولوجية مثل الجوع والعطش واللباس والمأوى وما شكلها، لذا صبحت الإدار معنية باعلوم السلوكية الهادفة الى تفسير السلوك الإنساني، مثلما دعت ال تحسين أساليب القيادة لدى الرؤساء وحسن تفهمهم وتعاطفهم مع المرؤوسين وبأن يقتربوا منهم في الألفة والحميمة التي تسمح بمناقشتهم حتى في الأمور

الشخصية، إضافة الى شؤون العمل والتعامل معهم كشركاء، كما دعت الى تفويض بعض السلطة للعاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، والذي يكون له تأثير على شعورهم بأهميتهم وبحسن انتمائهم، وسعيهم لتنفيذ تلك القرارات حتى وإن واجهوا بعض العقبات، ويمكننا تلخيص أبرز مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية بالنقاط التالية (17):

1- زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية.

2- تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات.

3- الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى لعلاقات مع غيره.

4- من سماته التعاون وليس التنافس.

5- تشجيع تفويض بعض السلطة للعاملين.

6- إن إشباع حاجات الإنسان الاجتماعية مهم كأهمية إشباع حاجاته المادية.

7- زيادة الاهتمام بمشاعر العاملين.

إلا أن هذه المدرسة الإدارية لم تسلم هي الأخرى من النقد من حيث ان مقاصدها لم تأت بجديد، وبأن هدفها هو زيادة الإنتاج أيضاً، وفي إهمالها للتنظيم الرسمي، إضافة الى إهمالها للجوانب البيئية المحيطة بالمؤسسة، ولقد أشار العديد من الباحثين الى خطورة انغماس الرئيس بعلاقات شخصية مع مرؤوسيه، فلقد ذكر "فيدلر" Fiedler أن القيادات التي تجعل بينها وبين مرؤوسيها مسافة، فإن مؤسساتهم أكثر نجاحاً من تلك التي تكون على صلة أقرب بمرؤوسيها.

كما قام مالكولم ماكنير Malcolm McNair الاستاذ بمدرسة إدارة الأعمال بجامعة هارفرد بهجوم واسع على مدرسة العلاقات الإنسانية في مقالة له بالستينيات بعنوان Too Much Human Relatisons معبراً عن مخاوفه من أن تقود المبالغة في اعتبار مشاعر الناس ومراعاة أحاسيسهم الى زيادة التهاون والإهمال في أداء المهمات.

ثالثاً: المدرسة السلوكية Behavioral School (9):

نتيجة للعيوب التي أظهرتها مدرسة العلاقات الإنسانية ظهرت المدرسة السلوكية The Behavioral School ومن أبرز روادها دوجلاس ماجريجر ورنسيس ليكرت وابراهام ماسلو، وفريدرك هيرزبيرغ، وقد حاولت هذه المدرسة ان تعطي تفسيرات واقعية لسلوكات الأفراد والإدارة معتبرة ان الإنسان ليس سلبياً بطبعه، ولا يكره عمله، بل يحبه لأنه مصدر رضاه النفسي، وبأن لدى الفرد القدرة على تحمل المسؤولية مثلما ان لديه الحماس والدافعية للعمل والأداء المتميز، ولديه الرغبة في الاستقلالية بالعمل وكراهيته للرقابة المباشرة من جانب رؤسائه.

لقد جاء في ظرية X، Y لِـ دوجلاس ماجريجر Douglas McGregor، وهو من أبرز المهتمين بالاتجاه السلوكي في الإدارة، حيث طور نظريته بشقيها المتعاكسين X، Y والذين تناولا طبيعة السلوك الإنساني، حيث تنطلق نظرية X من أن الإنسان عموماً يكره بذل الجهد، ويسعى الى التهرب من العمل، ولا أدل على وجود هذا النزوع لدى الإنسان هو فيما تبذله الإدارة من حث على الإنتاجية واهتمامها بمكافأة الأداء المتميز باعتبار ذلك دليلاً على مقاومة هذا الميل المتأصل هذا.

كما أن المكافأة ليست بالضرورة سبيلاً للتغلب على هذا النزوع، إذ قد يأخذ الفرد المكافأة ويعتبرها جزءاً من حقوقه المكتسبة ثم ما يلبث ان يعود الى كسله وتهربه، لهذا فإنه لابد من استخدام أساليب الإجبار والالزام والعقوبة، حتى يؤدي المهام المطلوبة منه وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، مثلما ان الفرد هنا يفضل الانقياد والتبعية واستمرار التوجيه، وهو يقاوم التجديد والتغيير في المؤسسة، وتعكس نظرية X نمط افدارة من خلال اللوائح والتعليمات واللوجء الى إجبار الفرد على العمل مقابل العائد المادي الذي يلبي حاجات فسيولوجية، إضافة الى قيامه على أساس من الرقابة والإشراف اللازم لتأكيد الإنتاجية فضلاً عن إهمال الجانب الإنساني، وتجاهل حاجاته للتقدير وتحقيق الذات، مما ينتج عنه ن تلبد في الفكر وقتل لروح الإبداع والتجديد (رسمي).

وتمثل نظرية (Y) الإدارة بمنحاها الإنساني مفترضة وجود دوافع كامنة يمكن استغلالها داخل الفرد، وذلك لتحقيق كفاية وفعالية العمل والنهوض بالأداء وتحسينه.

وتفترض نظرية (y) ان الإنسان محب الى عمله يسعى إليه بسرور ورضا، ويشعر بالسعادة في أداءه له، متوافقة في ذلك مع الفطرة الإنسانية التي هي في طبيعتها سوية.

وإن أساليب الضبط الخارجية للأداء وبخاصة التهديد والعقاب ليست هي الوسيلة الضامنة للأداء المطلوب، إذا أن هذا الأداء وإن استقام مؤقتاً أثناء المراقبة فإنه لن يكون مخلصاً ولا دائماً، إذ يتوقف او يتراجع بزوال المراقبة، بينما الإنسان السوي يعمل بدوافعه الداخلية منطلقاً من قناعاته بالعمل وبأهداف المؤسسة وبخاصة إذا كان موضع ثقة وتقدير واحترام الآخرين، ولربما يرتقي من خلالها إلى إشباع الحاجات الأعلى ماثلة في تحقيق الذات والتي تعد أكبر مكافأة ينالها، وحافزاً قوياً لبلوغها وإشباعها.

كما يقول ماريجر ان الإنسان لا يتقبل المسؤولية فحسب وإنما يسعى إليها، كما تشير هذه النظرية الى إمكانية نمو الفرد وتطوره وظيفياً محققاً بذلك طموحاته.

كما قدم إبراهام ماسلو هرمه المشهور للتأكيد على الحاجات الإنسانية بتسلسلها وأقسامها التالية:

1- الحاجات الطبيعية الأساسية (المأكل والمشرب والمسكن... الخ).

2- حاجات الأمان والاستقرار المادي والنفسي.

3- الحاجات الاجتماعية، وحب الآخرين والانتماء للجماعة.

4- حاجات التقدير والاحترام والمكانة الاجتماعية والتفوق.

5- حاجات تحقيق الذات، تحقيق الطموح.

حيث أكد على إشباع الحاجات وبأن الحاجة الأعلى تتولد عند إشباع الحاجة الأدنى من الإشباع، باعتبار هذه الحاجات هي المحرك للسلوك الإنساني.

وعليه فقد دعت المدرسة السلوكية الى الإدارة التشاركية الاستشارية، وتلبية الحاجات النفسية لدى الأفراد، ووضع أنظمة لتفويض السلطة، وتنمية مهارات ممارسة السلطة المفوضة، ولعل من أبرز ما وجه للمدرسة السلوكية من انتقادات هو ان اهتمامها بالجوانب السلوكية جاء على حساب اهتمامها بالعمليات الإدارية والتنظيمية، داعية إلى الإدارة التشاركية الاستشارية وتلبية الحاجات النفسية لدى الأفراد ووضع أنظمة لتفويض السلطات، وتنمية مهارات ممارسة السلطة المفوضة.

رابعاً: مدرسة النظم The Systems School of Management (13):

لقد اعتبرت هذه المدرسة ان المؤسسة نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية، يمكن لكل وحدة إدارية أو فنية داخل تلك المؤسسة ان تشكل نظاماً رغياً Sub System وبأن هذه الأنظمة الفرعية تنحو في علاقاتها معها نحو التوحد والاكتمال، وفق حالة دائمة من التفاعل والأخذ والعطاء، مثلما هي أيضاً في حالة من التنافسية والتطور، ويشبه أصحاب هذه المدرسة المنشأة بجسم الإنسان باعتباره نظاماً (عبد الرحمن، 1979) يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية، كنظام الدورة الدموية، ونظام الأعصاب وظام الجهاز الهضمي وغيرها من الأنظمة التي يؤثر كل منها بالنظام الآخر، والتي تنحو في علاقاتها مع بعضها الى التوحد والتكامل ونحو ان يتكون منها كل هو (النظام العام)، والكلام نفسه يقال عن هذا النظام العام الذي يعد نظاماً فرعياً في علاقاته وتفاعله مع الأنظمة الإنسانية او المجتمعية الأخرى.

فمثلاً، يمكن النظر الى النظام التعليمي على أنه نظام عام يتكون من نظم فرعية أخرى كالكليات والمدارس، مثلما يمكن النظر الى المدرسة كنظام وينظر الى الصفوف على أنها نظم فرعية تتفرع عن نظام المدرسة، إن ما تستهدفه مدرسة النظم يتجلى في تحليل العلاقات المتبادلة بين أجزائها بهدف التوصل الى معرفة كفاية النظام وإنتاجيته، ويؤدي بالتالي الى اتخاذ قرارات رشيدة وحل المشكلات التي تواجه الأنظمة المختلفة (15):

أ- مكونات النظام:

تضم مكونات النظام ما يلي:

1- **مدخلات النظام Inputs**: تشتمل المدخلات الإنسانية التي يعول عليها فيما تمتلك من أهلية القيام بالمهمات المحددة لها، إضافة الى المدخلات المادية من أموال وتجهيزات ومدخلات معنوية منسجمة مع قيام العمل.

2- **عمليات النظام Processes**: ذلك بالقيام بالمهمات والنشاطات التي يحتاجها النظام، والتي تضمن تحويل مدخلات النظام الى مخرجات، ويشمل ذلك عمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه واتخاذ قرارات.. الخ.

3- **مخرجات النظام Out Put**: تتمثل فيما ينتجه النظام من سلع او خدمات، ويعني هذا في النظام التربوي مدى تحقيق الأهداف التربوية المخطط لها، سواء أكان ذلك محسوباً بأعداد الخريجين أو الذين اجتازوا الامتحان بنجاح او مدى تحقيق الأهداف التي حددها المنهاج او النشاط... الخ.

4- **التغذية المرتدة (الراجعة) Feed back**: ذلك بمقارنة مخرجات النظام مع ما هو محدد من أهداف، وتحديد التفاوت بينهما، الأمر الذي يحتم إجراء تعديلات في أي من مدخلات او عمليات النظام بهدف الاقتراب أكثر من المعيار المستهدف لمخرجاته، ويوضح الشكل الإطار العام لمفهوم المنظام.

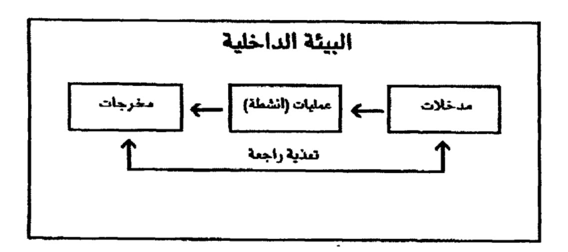
ب. إيجابيات مدرسة النظام:

من ايجابيات هذه المدرسة:

1- أنها تعد صاحبة نظرة شمولية من حيث إن المنشأة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بمكوناته وبالبيئة المحيطة.

2- زيادة الوعي والاهتمام بعمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه... الخ، وبأن لكل منها أثره المهم في النظام.

3- أنها مهدت لظهور النظريات الموقفية Situational Theories.



البيئة الخارجية

خامساً: المدرسة الموقفية The Situational Theory (10):

لقد تزايد الاهتمام بالاتجاه الموقفي في الإدارة منذ بداية السبيعنيات من القرن الماضي، ولا زال قائماً حتى الآن، وذلك بعد ان أكدت العديد من الدراسات أهمية المتغيرات البيئية وتكنولوجيا العمل والقيم السائدة داخل المنشآت، وطبيعة المهمات وخصائص العاملين.. الخ أسلوب العمل المتبع، وقد دعت الى تطبيق المبادئ والمفاهيم

الإدارية بتناغم وتوافق مع المواقف او الأحوال التي تمر بها المنشأة، الأمر الذي يحتم عدم وجود مدرسة او نظرية إدارية يمكن تطبيقها باستمرار في مختلف الظروف او المواقف، وفي مختلف التنظيمات الإدارية، وإنما يتم استخدام هذه المدارس والنظريات بشكل انتقالي يتوافق مع الظروف او المواقف التي تعيشها الإدارة.

ولكي يتم تشخيص الموقف، فإنه ينبغي فحص ثلاثة مجالات مهمة هي:

1- **خصائص الرئيس:** تتضمن القدرات والمهارات والدافعية والميول والاتجاهات والقيم.

2- **خصائص المرؤوسين:** تتضمن أيضاً القدرات والمهارات والدافعية والميول والاتجاهات والقيم.

3- **خصائص الموقف:** تتضمن خصائص المهمة وخصائص الجماعة والبيئة المادية والاجتماعية والأهداف.

هناك العديد من النظريات والنماذج التي وضعها العلماء والباحثون في مجال الإدارة الموقفية، مثل نظرية النضج لـ باول هيرسي Paul Hersey وكينث بلانشرد Kenneth Blanchard ونظرية الأبعاد الثلاثة لـ ردن Reddin's 3-D ونماذج القيادة الاحتمالية لِ فيدلر Fiedlers Model وغيرها الكثير.

سادساً: الإدارة اليابانية Japanease Management (12):

ولعل التجربة اليابانية في مجال الإدارة والذي بدأ الاهتمام به منذ بداية الثمانينيات من القرن الماضي قد شكلته نتاجات هذه الإدارة، لاسيما وأن اليابان وبعد ان كان لديها عجز تجاري، استطاعت ان تسدد كامل ديونها للبنك الدولي، وأنها في عام 1986 أصبحت أكبر دولة دائنة في العالم، وتتمتع بأكبر فائض في ميزانها التجاري على مستوى العالم، ولعل سر هذه النجاحات يكمن في الخصائص العقلية والنفسية للفرد الياباني،

واستعداده الدائم للتعلم إضافة الى نظامها الإداري، والذي يميزه قدرة اليابانيين وإصرارهم على تطبيق سياسات الإدارة في حياتهم وعملهم.

عناصر الإدارة اليابانية

ويمكن تلخيص أهم عناصر الإدارة اليابانية بما يلي:

1- **الوظيفة مدى الحياة:** والذي حقق للعاملين شعوراً عميقاً بالولاء تجاه منشآتهم مقابل شعور دافئ توفره لهم المنشأة، فالرعاية الأبوية التي تظهرها المنشأة تجاه العاملين يقابلها العامل بمستوى أعلى من الجهد، وهو لا يعمل لنفسه، بل لمجد المنشأة واسمها، مثلما ان ترك العامل الياباني للعمل يعد خيانة وذنباً لا يغتفر، مثلما يلاحظ ان نظام المكافآت لا يقدم للعاملين على أساس جهدهم الشخصي، وإنما على أساس مستوى أداء المنشأة بشكل عام.

كما ان تقييم أداء العاملين لغرض الترقية يتم بعد مرور عشر سنوات على تعيينهم انطلاقاً من القناعة بأن الأداء الجيد والإبداع في العمل لا يظهران إلا بعد مرور سنوات على التحاق العامل بعمله، ومع هذا فهم يقبلون ذلك كأسلوب عمل بسبب الشعور بالأمن الوظيفي الذي توفره لهم منشآتهم.

2- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** تتميز الإدارة اليابانية بأن القرارات يتم بالمشاركة والإجماع ومتجهة من أسفل البناء التنظيمي الى الأعلى، وبأن كل المتأثرين بالقرار ومن سيعملون على تنفيذه يتم إشراكهم في صناعته، ورغم ما يحققه ذلك من توفير العديد من البدائل وما تتعرض له هذه البدائل من نقاش ومفاضلة ومن بحث عن الأفكار والاقتراحات والحلول البديلة أثناء عملية اتخاذ القرار وفي كل المستويات التنظيمية، ورغم ان اتخاذ القرار على هذا النحو يستغرق وقتاً طويلاً، إلا أن ذلك من شأنه ان يؤدي الى فهم وتمثل

مضامينه، أما التنفيذ فيكون عادة بسرعة فائقة وذلك بفضل هذا الأسلوب من المشاركة.

3- **الشعور الجماعي بالمسؤولية:** يعود ذلك الى حد كبير الى قيم المجتمع الياباني وتقاليده، إضافة الى قدرة المنظمات اليابانية على تنمية اتجاهات العاملين فيها نحو منظماتهم وشعورهم العميق بالولاء لها، إن المناخ التنظيمي السائد في المنظمات اليابانية وما يتصف به من انسجام وتآلف وروح إيجابية من شأنه ان يوفر شعوراً جماعياً بالمسؤولية، الأمر الذي يحول المنظمة الى كيان اجتماعي متكامل، فالياباني مدفوع هنا برغبة عميقة لتحقيق أعلى درجة من التكامل بين هويته وهوية الجماعة التي يعمل معها من أجل اعتراف الجماعة به واعتراف الجماعات الأخرى بجماعته، هذا الاعتراف الذي لا يخلو من الإعجاب والتقدير والمنفعة المادية طويلة الأجل، ومن جهة أخر فإن الرقابة على الأعمال، نعتمد أسلوب الرقابة الذاتية، بحيث يراقب العامل نفسه بنفسه بدلاً من رقابة الرؤساء له، ولعل هذا مما تعززه قيم وتقاليد وأعراف المنظمة.

4- **استدامة التدريب:** تركز الإدارة اليابانية على تدريب الأفراد ورفع كفايتهم والتحسين المستدام لمهارتهم وخبراتهم من خلال إعادة التدريب الموضوعي والمكثف، مثلما يخضع كل عامل جديد لبرنامج تدريبي مكثف يتناول فلسفة المؤسسة وتاريخها واخلاقيات العمل وأساليب التعلم وتطبيق التكنولوجيا، إضافة الى طرق تحقيق الرضى للمستفيدين (العملاء) وكيفية التعامل معهم وأساليب إقناعهم، فضلاً عن أمور تتصل بإنماء ذات الفرد وإثراء معرفته وقدراته وثقافته، كما تتيح المنظمات اليابانية للعاملين التنقل بين مختلف الوظائف في المستوى الإداري الواحد، مما يزيد من مهاراتهم وقدراتهم على مواجهة الحالات الخاصة.

5- **الرعاية الشمولية:** تعنى الإدارة اليابانية بموظفيها داخل المؤسسة وخارجها؛ كتعليم الأبناء ورعايتهم صحياً وتوفير السكن الملائم، إضافة الى القيام بالنشاطات الاجتماعية، مما يوفر التوازن النفسي والمادي للعاملين، فهي مؤسسات تغلب عليها السمة العائلية القائمة عل أساس من الرعاية والاحترام والتقدير، كما وتستهدف الإدارة اليابانية تحقق ميزة تنافسية استراتيجية، تقليص التكاليف والاهتمام بالنوعية العالية غير المسبوقة، والاستجابة الفورية والخدمات الممتازة للمستهلكين.

سابعاً: نظرية الإدارة في الإسلام Islamic Management Theory:

إن المستعرض لمضامين الحضارة الإسلامية بنظمها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية يكتشف العديد من المبادئ الإدارية التي كان لها شأنها في نشر الإسلام وتعاظم إنجازاته، ولعل النظرية الإدارية في الإسلام كانت سابقة للعديد من المدارس الإدارية قديمها وحديثها في العديد من الأصول والمبادئ الإدارية التي قامت عليها، والتي من بينها.

مبادئ نظرية الإدارة في الإسلام (16)

1- **مبدأ الجدارة والاستحقاق:** وذلك بحسن اختيار الأشخاص والتأكد من أهليتهم للقيام بالمهمات، قال تعالى {إن خير ن استأجرت القوي الأمين} وقال صلى الله عليه وسلم {من ولي من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً وهو يعلم من هو أصلح منه فقد خان الله ورسوله} ولعل هذا مما يعد إلزاماً للإدارة باختيار أفضل الكفايات للوظيفة، وأكثرها تحقيقاً لمتطلباتها ومواصفاتها.

2- **مبدأ السلطة والمسؤولية والطاعة:** وهي بما يعرف بالسلطة المطاعة والآمرة، وبالمسؤولية الرعوية، بما يعني من التزام بأوامر الرئيس وتكليفه، قال تعالى يا

أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم، وهي سلطة تمنح للمسؤوليات المنوطة بالوظائف، قال عليه الصلاة والسلام كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته، والسلطة والمسؤولية هما في حالة من التكافؤ والتوازن، والسلطة مقيدة "فالسلطة المطلقة مفسدة مطلقة" قال عليه السلام "كلكم راعٍ وكلكم مسؤول عن رعيته" والسلطة والمسؤولية هما في حالة من التكافؤ والتوازن، والسلطة مقيدة، فالسلطة المطلقة مفسدة مطلقة" قال عليه السلام "على المرء السمع والطاعة فيما أحب وكره إلا أن يؤمر بمعصية، فإذا أمر بمعصية فلا سمع ولا طاعة".

3- **المبدأ القيمي والأخلاقي:** إنها إدارة تقوم على حسن المعاملة والكياسة في السلوك وقبول الآخر قال تعالى في معرض وصفة للرسول الكريم، وإنك لعلى خلق عظيم" والرسول عليه السلام هو قدرة المسلمين، الأمر الذي يؤكد الأخلاق الحميدة الفاضلة، وحسن التعامل مع الموارد، قال عليه السلام "خاطبوا الناس على قدر عقولهم"، وذلك مراعاة لما بين الناس من فروق في القدرات والاستعدادات ومن الخبرات والمعارف، قال عليه السلام وخالق الناس بخلق حسن على ما يندرج تحت ذلك من فنون الاتصال والتواصل.

4- **مبدأ الشورى:** وذلك بالمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، والبحث في البدائل الموضوعية، قال تعالى "وأمرهم شورى بينهم" قال تعالى "وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين" وقال صلى الله عليه وسلم: "ما خاب من استخار وما ندم من استشار" وقال عليه السلام "المستشار مؤتمن".

5- **مبدأ الرقابة الذاتية:** تقوم العديد من المؤسسات الإدارية الحديثة بوضع العديد من أشكال الرقابة على الأعمال ومع ذلك تشكو العديد من المؤسسات والدول من قضايا الفساد المالي والإداري، في حين أكدت الإدارة الإسلامية على أن رقابة الله هي فوق كل الرقابات، وقد غرسته العقيدة في نفوس

أفرادها: عاملين ومتعاملين، قال صلى الله عليه وسلم: "أعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك" وقال عليه السلام "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً ان يتقنه".

6- **إدارة تهتم بالحاجات الأساسية والنفسية**: هي إدارة تؤمن بالحاجات البيولوجية للإنسان وبحاجاته النفسية والروحية في توافق وانسجام، وتحث على تلبيتها. قال تعالى "وابتغ فيما آتاك الله الدار الآخرة، ولا تنس نصيبك من الدنيا وأحسن، كما أحسن الله إليك" وقال عليه السلام "إن لنفسك عليك حقاً، وإن لبدنك عليك حقاً، فاعط كل ذي حق حقه".

7- **إدارة تدعو الى التعلم والتعليم**: لقد كانت كل الشرائع الدنيوية تدعو الى التعلم وتعتبره حقاً من حقوق الإنسان وسبيلاً الى العمل والإنتاجية، فإن الإدارة الإسلامية التي تستمد موجهاتها واسانيدها من الشريعة الإسلامية تعتبر (العلم فريضة) على كل مسلم ومسلمة، والفريضة هنا إلزامية، وهي أكثر قوة من الحق الذي يجوز استخدامه، قال عليه السلام "طلب العلم فريضة على كل مسلم ومسلمة" وقال عليه السلام "لغدوة في طلب العلم أحب الى الله من مئة غزوة".

8- **مبدأ العدالة والمساواة**: وذلك بمعاملة العاملين معاملة نزيهة، لا تفرق بينهم لسبب من الأسباب فالخلق كلهم عيال الله، ولا فرق بين عربي وأعجمي إلا بالتقوى، قال تعالى "ولا يجر منكم شنآن قوم على ألا تعدلوا، اعدلوا هو أقرب للتقوى".

وهي إدارة شمولية تشجع الابتكار والمبادأة والتفكير، وتدعو الى حسن التدبر والتدبير في الموارد والإمكانات، فلا إفراط ولا تفريط ولا إسراف وهدر، وهي تحث على العمل المتقن وتدعو الى استثمار الوقت وحسن الانتفاع منه.

ولعلنا من خلال هذا الاستعراض لأهم المدارس والنظريات قديمها وحديثها، إنما نستهدف تزويد القارئ بأرضية ملائمة من شأنها توفير بناء نظري متكامل للعديد من المبادئ الإدارية بما تفرزه من سلوكيات والتي أفرزتها، إن تزويد العاملين في مجال التعليم بمختلف تخصصاتهم ووظائفهم بما في ذلك المعلمين باعتبارهم مدراء للصفوف بهذه الخلفية من شأنه أن يوفر معرفة إدارية ملائمة قابلة للتوظيف سواء أكان ذلك متعلقاً بمهماتهم المباشرة او متعلقاً بالنظام التربوي الذي يعملون من خلاله، بما يحقق مزيداً من الفهم والترابط والتناغم ما بين الأنظمة الفرعية بمكوناتها المختلفة وتوحدها في إطار من تحقيق الأهداف التي يسعى النظام العام الى تحقيقها، فضلاً عن تزويدهم بالعديد من المعارف والخبرات المتخصصة في ميدانها.

□

□

هوامش ومراجع الفصل الاول

1) محمد القريوتي، مبادئ الإدارة – النظريات والعمليات والوظائف، (ط1). دار وائل للنشر والتوزيع ودار صفاء للنشر والتوزيع. عمان-الأردن، 2001.

2) سعاد برنوطي، أساسيات إدارة الأعمال. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2000.

3) محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (ط2). دار وائل للنشر والتوزيع. عمان-الأردن، 2004.

4) توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة: ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن، دار الفكر العربي. القاهرة، 2006.

5) – ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي: السلوك التنظيمي- نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.

6) علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.

7) ذكي مكي اسماعيل، اصول الإدارة والتنظيم، (ط2). شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2009.

8) صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، (ط1). دار البازوري العملية للنشر والتوزيع، 2008.

9) كامل المغربي، وآخرون، أساسيات في الإدارة، (ط1). دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995.

10) فؤاد الشيخ سالم، وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الرابعة، مركز الكتب الأردني، 1994.

11) Swedberg Richard ، Rebuilding Schumpeter's Theory of Entrepreneurship ،Conference on Marshall ، Hitotsubashi University ، Japan ، 2007.

12) Paul R Niven ، Balanced Scorecard Diagnostic Maintaining Maximum Performance ، John Wiley & Sons ، Inc ، 2005.

13) Meredith. J.R. and Mantel ، S.J. Project Management ، New York: Wiley ، 2010.

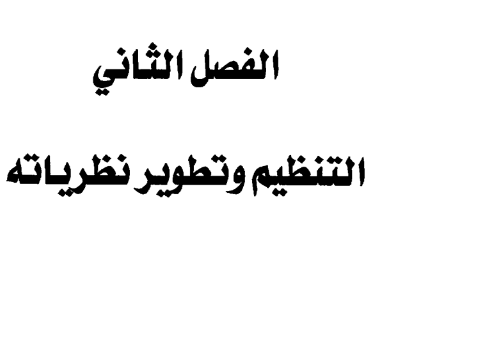
14) Pearce 11 ، John A. ، Robinson ، Jr. ، Richard ، B. ، Strategic Management. 8th ed. (New acq: McGraw-Hill Iwin ، 2003.

15) Robbins ، p. Stephen ، Organizational Behavior ، Reed. Preutice-Hall ، Inc New Jersey ، 2003.

www.airssforum.com/showthread16)

17) www.ivsl.org.





الفصل الثاني

التنظيم وتطوير نظرياته

الفصل الثاني

التنظيم وتطوير نظرياته

تعريف التنظيم (5)

لقد عرفه هنري فايول Henry Fayol بأنه وظيفة تمثل جميع الأنشطة التي يقوم بها المدير من ناحية ترتيب الموارد الإقتصادية وتجميعها لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف. أو هي مجموعة العمليات التي تسمح بخلق هياكل تنظيمية تساعد مجموعة الأفراد على العمل جماعياً وبفعالية، بهدف تحقيق الأهداف الموضوعة.

أو هي عملية تحديد العلاقات الضرورية بين الأفراد والمهام والأنشطة، بطريقة تؤدي إلى إحداث التكامل والتنسيق بين مختلف موارد التنظيم وذلك بغرض إنجاز الأهداف بكفاءة وفعالية.

مبادئ واسس التنظيم (2)

1- **نطاق الاشراف:** يقصد بنطاق الاشراف عدد الاشخاص الذين يستطيع المدير الاشراف عليه شخصياً بكفاءة وفعالية، ولا يستطيع احد الجزم بعدد معين للمرؤوسين التابعين لمدير أو مشرف واحد، ولكن بصفة عامة يحدد نطاق (10) إلى (30) بالنسبة للعاملين الموظفين، و(3) الى (8) بالنسبة للعاملين الاداريين، ففي الاعمال العادية (الموظفين التنفيذيين) يدرب الافراد عادة لتادية نواحي نشاطهم بطريقة محددة، وما أن يصلوا إلى اتقانها فان عملهم يتطلب نوعاً من الرقابة أو الاشراف ذا الطبيعة روتينية إلى حد ما.

2- **وحدة الامر (وحدة القيادة):** يوضح هذا المبدأ ضرورة خضوع كـل مـرؤوس الرئيس واحد وليس الرئيسين أو اكثر، فالـشخص الـذي يجـبر علـى ارضـاء رئيسين أو ذات الوقـت بالنـسبة لـنفس الوظيفـة، لا يـستطيع في الحقيقـة أن يبذل كل جهده، وإذ يصبح الامر مختلفاً عليه، ويحاول المماطلة ومعرفة ايهمـا اعظم تأثيراً، وربما يقوم بالوظيفة بطريقة تجعل الـرئيس الاخـر غاضـباً لعـدم اتباع اوامـره كمـا ينبغـي، ممـا يغـير الفوضـى وتـشيع المـسئولية الازدواجيـة والتعارض داخل التنظيم.

3 – **المركزيـة واللامركزيـة:** يتحقـق توزيـع الـسلطة الاداريـة في المنظمـات عـن طريقتين، الطريقة الاولى يتمثل في المركزية والطريقة الثانيـة هـي اللامركزيـة، وتعني المركزية تركيز السلطة في المستوى الاداري الاعلى، ويتم اللجوء اليهـا بقصد تدعيم السلطة الادارية وتقويتها مـع بـسط النفـوذ والرقابـة، وتوحيـد الجهة التي لها سلطة الامر، في حين تعني اللامركزيـة تقـسم الـسلطة الاداريـة وتوزيعها من الهيئة المركزيـة الممثلـة في المـستوى الاداري الاعلـى، والهيئـات الاخرى غير المركزية، حيث تقوم الاخـيرة بممارسـة سـلطتها الاداريـة تحـت اشراف ورقابة الاولى.

فمع كبر حجم المنظمات والتوسع في انـشطتها وانتـشار فروعهـا يـصبح مـن الصعب على الهيئة المركزية في المنظمة أن تهمين علـى إدارة الفـروع بكفـاءة، وخاصة مع اختلاف العوامـل والظـروف البيئـة الـتي تحـيط بكـل فـرع مـن الفروع، ومن ثم يلزم اللجوء إلى اتباع سياسة اللامركزية التي تتيح وفـرا مـن الاستقلال لكل فرع من فروع المنظمة.

وفع واقع الامر، لا تجد منظمة تتبع النظام الاداري المركزية بـشكل كامـل أو ترى اخرى تتبع اللامركزية بصورة عامة والـتي تمثـل خروجـا عـن الـسيطرة

فلكل سياسة منها مزايا وعيوب، ولذلك فثمة بعض المحددات الواجب مراعاتها من اختيار المنظمة اتباع المركزية أو اللامركزية في سياستها:

- **حجم المنظمة:** فكلما زاد حجم المنظمة واتسع نشاطها، كلما كانت حاجتها إلى اتباع سياسة اللامركزية اكثر.
- **فلسفة الإدارة:** ما يتعقد المديرون في الإدارة العليا يؤثر تأثير كبيراً في اختيار المنظمة للسياسية المناسب، فإذا اعتقد هؤلاء أن اللامركزية تزيد من فاعلية المنظمة، فان ذلك يزيد من اتجاه المنظمة نحو اتباعها.
- **مدى اهمية القرارات:** اذا تميزت بعض القرارات التي تريد المنظمة اتخاذها بالخطورة، والأهمية فان ذلك يتطلب غالباً أن تتجه المنظمة إلى اتخاذها من مستوى اداري مركزية (مستوى الإدارة الاعلى)، وعلى العكس من ذلك القرارات العادية يمكن أن تقوم بها مستويات ادارية اقل، وبالتالي يكون الاتجاه لإتباع اللامركزية اكثر احتمالاً.
- **توافر الرقابة الفعالة من عدمه:** لا تتجه المنظمة نحو اللامركزية، إلا اذا كان لديها نظاماً رقابياً فعالاً على فروعها وأقسامها والإدارات التابعة لها.

4 – **تفويض السلطة:** يقصد بالسلطة الحق في توجيه جهود الاخرين، أو الحق في اتخاذ القرارات وإصدار الاوامر والتوجيهات، والسلطة تحدد العلاقة بين وظيفة اعلى وأخري ادني.

وتستمد السلطة من مصدرين، احداهما رسمي وثانيها غير رسمي، والمصدر الرسمي يستمد من الوظيفة التي تمكنه من تنفيذ مهام معينة خاصة بها والمصدر غير الرسمي يستمد من قوة اعجاب المرؤوسين بحكمته أو تأثير القائد الاداري.

وفي الحقيقة لا يمكن لأي قائد اداري أن يفوض جميع سلطاته، لان ذلك يمثل نوع من التنازل عن المركز الذي يشغله ذلك القائد، وكذلك يكون بقدور القائم بالتفويض أن يسترد السلطة عندما تقتضي المصلحة ذلك وأيضاً، فان تفويض السلطة للغير لا يعني ذلك تفويض المسؤولية بمعنى اعفاء المفوض (القائد الاداري) من التزاماته الاصلية، أو هروبه من المسؤولية أو تجنب اثارها.

5 - **التنسيق:** عند تجميع الهيكل التنظيمي في وحدات ادارية وأقسام معينة، تأتي خطوة تالية، تضمن تعاون الوحدات والأقسام مع بعضها وعدم تعارضها فيما بينها، بحيث تسعى جميعها لتحقيق هدف واحد مشترك، وتلك الخطوة تتمثل في التنسيق ضماناً لتجميع الجهود وتوفير التكلفة وعدم ضياع الوقت، وبالتالي فان التنسيق هو ترتيب جميع جهود الافراد داخل المنظمة بهدف الوصول إلى وحدة العمل تحقيقاً للأهداف المنظمة، وهذا الترتيب يأخذ حدود شكلية وإجرائية للحيلولة دون حدوث أي تضارب أو تعارض بين الاختصاصات الادارية وصولاً لقدر من التوافق والانسجام داخل المنظمة.

والتنسيق قد يكون راسياً من اعلى إلى اسفل أو العكس في الهيكل التنظيمي، أو قد يكون افقياً بين المستويات المتماثلة في الوحدات الادارية، وأيضاً قد يأخذ شكلاً داخلياً بين الافرع والأقسام الادارية داخل المنظمة نفسها، أو قد يأخذ شكلاً خارجياً يتم بين المنظمة كوحدة مستقلة، وغيرها من المنظمات الاخرى ذات العلاقة.

6 - **السلطة والمسئولية:** السلطة هي حق اصدار الاوامر إلى الاخرين، وحق التعرف أو عدم التصرف بالطريقة التي يراها صاحب السلطة انها تؤدي التحقق اهداف المنظمة، والسلطة في المنظمة أو ما يسمى بالسلطة التنظيمية تجعل صاحبها يمارس دور انطلاقا من الوظيفة التي يشغلها في المنظمة، وبالتالي فتلك السلطة ليست مطلقة، وإنما هي مقيدة بهدف يرجى تحقيقه من وراء

ممارستها، فهي سلطة مشروطة بالموقع التنظيمي التي حددتها الوظيفـة، وتعطـي السلطة لصاحبها حق الاشراف بقصد التوجيه قبل التنفيـذ، وأيـضاً حـق تقيـيم العمل بعد تنفيذه، ومن ثم اقراره أو تعديله أو الغائه، علاوة علـى حـق القيـام بنفس العمل الذي اسند من قبل الي احد المرؤوسين.

اما عن المسؤولية، فهي التـزام المـرؤوس بـأداء بعـض الواجبـات، طبقـاً لإرادة الرئيس، فهي اتفاقي تعاقدي فيه الموظـف بـأداء واجـب أو عمـل معـين في مقابـل مكافأة أو اجر يتقاضاه نظير قيماه بأداء ذلك العمل، فهو مدين بأداء ما التزم به.

فالسلطة يمكن تفويضها، في حين لا يستطيع الـرئيس في أي منظمـة أن يفـوض المسؤولية التي يتحملـها، فالمـسئولية لا تفـوض، يترتـب علـى ممارسـة الـسلطة صاحبها مسؤولاً، وهكذا تكون المسؤولية رهينة بالـسلطة وقرينـة لهـا، وفي كـل تنظيم جديد، نجد تناسبا للسلطة والمسئولية.

7 -**التماثل الوظيفي**: تـصبح المنظمـة اكثـر فاعليـة وتماسـكاً اذا كانـت الوظـائف مجموعة مرئية وفقا لتماثلها الوظيفي، وذلك عند ترتيب الوظـائف تقـسيمها إلى مجموعـات مختلفـة تبعـاً لاخـتلاف خصائـصها وطبيعتهـا وبحـسب التـشابه والاخـتلاف في المهـام وواجباتهـا والمـؤهلات المطلوبـة لـشغلها، ويـتم ترتيـب الوظائف بطريقتين، الطريقة الاولى تركز على الموظف وليس الوظيفة، ويتحـدد المركز القانوني للموظف في ضوء خبرة الموظـف ومؤهلاتـه الدراسـية وتعتمـد الترقية في تلك الطريقة على الاقدمين ومـدة الخدمـة، ويـرتبط الاجـر بالمؤهـل الدراسي للفرد، ويقسم الكادر الوظيفي في تلك الطريقة إلى درجـات وظيفيـة، حيث يحدد لكل درجة مرتب محدد يتقاضاه كل مـن شـغل الدرجـة المقـررة لهـا هذا المرتب بغض النظر عـن طبيعـة الاعمـال الـتي يباشـرها مـن يـشغل هـذه الدرجة.

والطريقة الثانية تعتمد الوظيفية كأساس لترتيب الوظـائف، وتعتمـد هـذه الطريقـة على مبدأ اساسي يوضح أن الوظيفية لا تتميز بطابع الدوام، ويتحدد الامر وفقا للأقدميـة ومدة العمل بالمنظمة.

أهمية التنظيم (1)

1- يساعد التنظيم في تحقيق الأهداف الرئيسية للمجتمع باحسن كفـاءة ممكنـة عـن طريق التنسيق وحسن الاستغلال للموارد المادية المتاحة.

2- يؤدي الي خلق الجو الملائـم للعمـل واسـتقرار العـاملين وحـثهم علـى زيـادة جهودهم لبلوغ الهدف المشارك.

3- يسهم التنظيم السليم في تسهيل عملية الاتصال بين الافراد ومجموعات العمـل، مما يؤدي إلى انـسياب المعلومـات بـين ارجـاء التنظـيم وتحقيـق التناسـق بـين مجموعات العمل في الإدارة.

4- يساعد على خلق روح التعاون والتضامن بين الافراد لبلوغ الأهداف المحددة.

5- يساعد على الاستفادة من الاساليب المتطورة في اداء العمل بما ينفع مـن كفـاءة الإدارة في تحقيق الخدمات.

6- يؤدي إلى الاتصال بشكل واضح ومحدد بما يحقق استمرار، ونظام العمل داخـل الجماعات الرئيسية المختلفة.

7- تأكيد اولوية العمل والمنظم والدقيق فيما بين الافراد والجماعـات وفـق اسـس موضـوعية تـستند إلى القـوانين والأنظمـة والتعليمـات النافـذة، منعـا للاجتهادات الشخصية الارتجالية غير المدروسة.

8- توزيع وتخصيص موارد المنظمـة وفـق اسـبقيات، واهميـة الأهـداف المطلـوب انجازها.

9- منح السلطات والصلاحيات بالشكل الذي يناسب الواجبات والمهمات المطلوب اداؤها من قبل الوحدات التنظيمية والافراد في المستويات الادارية المختلفة.

فوائد التنظيم

لا شك في أن للتنظيم فوائد متعددة يمكن توضيح أهمها فيما يلي:

1- توزيع الأعمال والأنشطة بشكل عملي.

2- يقضي التنظيم على الإزدواجية في الإختصاصات.

3- يحدد التنظيم العلاقات بين العاملين بشكل واضح.

4- يخلق التنظيم تنسيقاً واضحاً بين الأعمال.

5- يسمح التنظيم بسير الأعمال في أحسن ما يرام.

مراحل عملية التنظيم (13)

تعتبر عملية التنظيم إنعكاس لخطط وأهداف المؤسسة وتتم هذه العملية عبر المراحل التالية:

1- تحديد وسائل تحقيق التكامل، أي التنسيق بين الجهود، وتوجيهها لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية، فنجاح عمل المؤسسة ككل يتوقف على تنسيق العمل بين وحداتها المختلفة، ومن الوسائل الفعالة للتنسيق هم اللجان.

2- تجمع المهام المتشابهة في وحدات أي تجميع المهام والوظائف المتشابهة في وحدات واحدة إذا كانت من طبيعة واحدة أو يرتبط بعضها بالبعض الآخر.

3- تحديد الواجبات والوظائف لكل هيئة، فيجب تحديد مسؤوليات كل فرد مسؤول عن وحدة من الوحدات حتى يتحدد لكل فرد من الذي يحاسبه، ومن له سلطة التحقيق في إنجاز العمل، فيجب تحديد المهام والواجبات التي من طبيعتها التحليل والتوجيه وتقديم الإستشارة.

4- تحديد وتعيين الأشخاص بمختلف المناصب لكل هيئة، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

5- الإعلان عن الأهداف، فيجب تحديد هذه المسؤولية وإعلانه حتى يتم فهمه، ومن ثم تتحدد أنشطة المؤسسة والأفراد على ضوئه، حيث ينبغي تقييم عبء العمل الكلي إلى مهام فردية.

انواع التنظيم (11)

1- التنظيم الرسمي:

يطلق على عملية تجميع الاعمال في وظائف والوظائف في وحدات والوحدات في اقسام والأقسام في ادارات بالتنظيم الرسمي، نسبة إلى أن عملية التجميع تتم بواسطة إدارة المشروع دون النظر إلى الاشخاص أو العلاقات القائمة بينهم.

ما الذي يتحقق في اطار التنظيم الرسمي:

1- وجود مستويات محددة للاختصاصات، والسلطة والمسؤوليات في اتخاذ القرارات، والبث في المشكلات والإشراف والتوجيه.

2- هذا التسلسل يحقق المبدأ للتنسيق، فمن خلال التدرج تصبح سلطة التنسيق العليا قادرة على العمل، وتمتد فاعليتها إلى كل اجزاء البناء التنظيمي.

3- تقسيم العمل داخل المنشاة على اساس التخصيصي.

4- وجود شبكة اتصالات ممتدة من المركز إلى جميع اجزاء المنشاة مارة بالمستويات الرئاسية، بما يحقق تدفق المعلومات إلى المستويات المختلفة وتكاملها.

5- تحقيق العلاقات داخل المنشاة بوضوح، بحيث يعلم كل موظف رئيسيه ويعلم كل رئيس مرؤوسيه.

6- امكان السيطرة على المشكلات أو الخلل الذي يتسرب إلى الاجزاء الاخرى.

7- تحديد العدد المناسب من العاملين الذين يستطيع رئيس واحد أن يشرف عليهم، ويوجههم وينسق نشاطهم بكفاية في حدود قدرته وجهده ودقته.

2- التنظيم غير الرسمي:

حيث ينظم العاملون انفسهم في شكل تجمعات، وبالتالي بوجود من نوع اخر من التنظيم غير الرسمي.

من اهم مميزات التنظيم الغير الرسمي:

1- أن التنظيمات غير الرسمية كسب بها نظام أو هيكل محدد من قبل.

2- أن التنظيمات غير الرسمية محدودة العضوية، حيث أن عدد الاعضاء لها يتم على اساس التجمع الاختيار بين الاعضاء لها ذوي مصلحة مشتركة واتجاهات وميوله متقاربة.

3- التنظيمات غير الرسمية ما هي إلا تجمعات طبيعية للأفراد في موقع العمل، وتظهر كرد فعل طبيعي للحاجة الاجتماعية للإنسان.

4- أن التنظيمات غير الرسمية تحقق لأعضائها اشباع حاجاتهم التي لا تشبعها التنظيم الرسمية.

الهياكل التنظيمية

يستهدف التنظيم هيكلة المؤسسة بكيفية متكاملة، حيث تسمح هذه الهياكل التنظيمية للأفراد العمل جماعياً لبلوغ الهدف المشترك بينهم، فهو عملية تجميع الأعمال والأفراد في شكل وحدات إدارية، ويأتي بناء التنظيم في التصميم التنظيمي الذي يمثل ما يجب أن تكون عليه العلاقات الرسمية في وقت معين، أي أن خريطة التنظيم تعبر عن العلاقات المخططة أو الرسمية الضرورية لإنجاز عمل التنظيم في إطار التنظيم الرسمي، الذي يقوم بوضع العوامل والحدود بين مسار السلطة والمسؤولية وتوزيع العمل والجهد بين الأفراد، لكن نجد أن إنجاز العمال يتطلب إجراءات غير مخططة، وإتخاذ قرارات تعتمد على العلاقات غير الرسمية بين أفراد التنظيم، وهذا ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي، وهو عبارة عن تنظيمات تنشأ وتنمو داخل التنظيم الرسمي نظراً لكبر حجم التنظيم الرسمي نظراً لكبر حجم التنظيم، وهذه التنظيمات تنشأ بشكل غير مقصود أو تكون عفوية.

العوامل المؤثرة في بناء الهيكل التنظيمي (4)

ويمكن جمعها في:

أ- عوامل داخلية

- حجم المؤسسة فكلما كبر حجم المؤسسة كلما أدى هذا إلى زيادة درجة تقسيم العمل والتخصص.
- مدى تعدد أو تنوع نشاط المؤسسة ومنتجاتها، فبذلك تزداد نسبة التنظيم تعقيداً.
- خصائص العاملين بالمؤسسة، فكلما تحسنت ظروفهم المعيشية وزادت مستوياتهم.

- الثقافية كلما أصبح الهيكل التنظيمي أقل تحكمية وجموداً وأكثر مرونة وقابلية، للمشاركة في إتخاذ القرارات.
- درجة الإنتشار الجغرافي للمؤسسة، فإتساع الرقعة الجغرافية للمؤسسة تزداد المناطق التي تخدمها، وبالتالي يزداد ميل المؤسسة لتقسيم العمل.

ب- عوامل خارجية:

- إستقرار المحيط، فالمحيط غير المستقر يتطلبه هياكل شديدة المرونة والحركة.
- درجة التغير التكنولوجي، فإرتفاعها يؤدي إلى ضرورة التغيير في الهياكل التنظيمية، وكذلك إعداد الوحدات.

أنواع الهياكل التنظيمية

يوجد العديد من الهياكل التنظيمية نذكر منها:

1- الهيكل التنظيمي الوظيفي:

يتم بناءه على أساس الوظائف الفعلية للمؤسسة المتمثلة في تسويق إنتاج تموين، أفراد... وغيرها، حيث يعتبر هذا النوع الأكثر شيوعاً لتجميع الأنشطة والموارد للمؤسسة الصغيرة، كما يعمل هذا الهيكل على إظهار كل وظيفة بصورة واضحة، لأنه يتم تجميع الأنشطة والعمال في إدارات وأقسام بناءاً على طبيعة الوظيفة التي تندرج تحتها هذه الأنشطة ويمثل الشكل التالي مثالاً عنه، من أهم مزايا هذا النوع فاعلية وسهولة الإشراف على عمليات مترابطة ببعضها البعض، وتحقيق الهدف بتقسيم العمل من حيث الكفاءة في الأداء الوظيفي لكنه غير صالح عند توسع المؤسسة وإنتشارها الجغرافي، وتعدد عملائها ومنتجاتها.

2- الهيكل التنظيمي حسب الأقسام:

عندما تتعدد المنتجات، وتتنوع الأسواق والمناطق الجغرافية أو الأقاليم وفئات الزبائن، يمكن تجميع الأنشطة على أساس الأقسام، حيث كل قسم يمكن أن يكون مخصص لمنتوج ولنوع من الزبائن أو غير ذلك، ويمثل الشكل التالي هيكل تنظيمي على أساس المنتجات.

من مزايا هذا النوع انه يسمح بالإستخدام الأمثل للمهارات والقدرات الخصوصية، وكذا التنسيق بين العمليات اللازمة لكل سلطة، أما العيوب فتتلخص في الصعوبات التي تواجه عملية التنسيق بين الوحدات فيما يرتبط بالعمليات المتشابهة، كالشراء والتسويق.

3- الهيكل التنظيمي حسب المصفوفة:

يأخذ بعين الإعتبار توزيع الوظائف والأقسام في نفس الوقت، حيث انه لكل فرد وظيفة تنتمي إلى قسم من أقسام المؤسسة، زمن مزايا هذا التنظيم إحداث الموازنة بين إهتمامات المسيرين والمسؤولين عنتقدير المدخلات، وإهتمامات المسيرين والمسؤولين عن استعمال المدخلات في تحقيق الأرباح، كما أنه يتسم بالمرونة، ومع هذا نجد أغلب الباحثين يرفضونه لأنه مع مبدأ وحدة الأمر.

مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي

مزاياه:

- يساعد على الإستفادة من التخصص بشكل أكبر وأدق من خلال التركيز على كل منتوج على حد.
- هذا التنظيم يخدم المؤسسة عند توسعها، حيث يوفر إشراف أدق على سير العمل بالنسبة لكل منتوج.

- إتخاذ القرارات بطريقة أسرع وأكثر فعالية.
- تحديد وإيضاح المسؤوليات، وبالتالي إمكانية تقييم الأداء على أساس كل منتج على حدً.
- الإستجابة للظروف الديناميكية نظراً لمرونته، حيث يمكن التخلي على أحد الفروع في حالة تدهوره دون أن يؤثر ذلك على بقية الفروع.

عيوبه:

- فقدان الأفراد الرؤية الكلية لأهداف المؤسسة، لأنهم يركزون على الهدف الضيق أو الجزئي للمديرية العامة.
- صعوبة إتخاذ القرارات فيما يخص جميع الأنشطة نظراً لتعدد المنتجات.
- استغراق وقت طويل لإتخاذ قرار كلي شامل

تطور نظرية التنظيم

أولاً: المنظور الهدفي(3):

ان المنظمة كيان إجتماعي هادف يتم إنشاؤه بوعي لتحقيق أهداف تنظيمية محددة، وهو يهدف إلى تحقيقها بشكل عقلاني وموضوعي وربما يحقق المصلحة التنظيمية، وإن دور المديرين أساسي في تفسير الأهداف المطلوب تحقيقها، وفي إختيار المسارات المختلفة لتحقيق تلك الأهداف، وأن القرارت لا تكون عقلانية إلا بالقدر الذي يضمن مصالح وإستمرار دور المديرين وتحكمهم في التنظيم.

- **المرحلة الأولى:** ومن روادها (فريدرك تايلور – هنري فايول – ماكس فيبر)، ومن خصائصها الأهداف العقلانية الرشيدة – المنظمة نظام مقفل – زيادة الإنتاج.

- **المرحلة الثانية:** مرحلة أنسنة التنظيم (لم تغفل الأهداف وركزت على العنصر الإنساني وإشباع احتياجاته)، من روادها / ألتون مايو – دوجلاس ماكريجر – وورن بينس – تجارب هاوثرون، ومن نظرياتهم (نظرية X ' Y – نظرية النظام البيروقراطي).

ثانياً: المنظور النظمي:

تكون من خلال التعامل مع المنظمة كنظام عام مفتوح مكون من عدة أنظمة جزئية تتفاعل جميعها من أجل تحقيق هدف التنظيم، كفاءة التنظيم تعتمد على القدرة على التحكم في المكونات الأساسية له من مدخلات، اما المرحلة الثالثة (المنظمة كنظام مقفل – المنظمة كنظام مفتوح – النظرية الموقفية) ويتفق مع توجهات المدرسة التقليدية للتنظيم (تايلور– فايول– فيبر) (التحكم في موارد المنظمة وأساليب العمل والمخرجات، الأهداف العقلانية الرشيدة)، ومن روادها كانتر وكان / التعامل مع المنظمة كنظام مفتوح يتأثر ويؤثر العديد من المحددات:

- حجم التنظيم.
- إستراتيجية التنظيم.
- تكنولوجيا التنظيم.
- بيئة التنظيم.

وتكون المرحلة الرابعة في كيفية التعامل مع المنظمة كمسرح تتصارع فيه قوى النفوذ، سايمون ليس هناك نظام مغلق، ليس هناك أهداف معقولة رشيدة ولكن أهداف مقبولة.

الفترة الزمنية / المنظور	1900-1930 المرحلة الأولى	1930-1960 المرحلة الثاني	1960-1975 المرحلة الثالثة	1975- المرحلة الرابعة
منظور النظم	التنظيم نظام مغلق	التنظيم نظام مغلق	التنظيم نظام مفتوح	التنظيم نظام مفتوح
منظور الهدفية	التنظيم يسعى للعقلانية	التنظيم يهتم بتحقيق الأهداف الإجتماعية للعاملين	التنظيم يهتم بتحقيق العقلانية	التنظيم يهتم بتحقيق الأهداف الإجتماعية للعاملين
الإفتراضات والقيم الأساسية	التظيم عبارة عن آلة تهتم بتحقيق الكفاية	التنظيم عبارة عن كيان إجتماعي يهتم بالعلاقات الإنسانية	الأهتمام بتفهم العوامل الموقفية وبأهمية التصميم التنظيمي	الإهتمام بالنفوذ والمصالح السياسية

الأبعاد الثلاثية للتنظيم الرسمي (10)

1- **درجة التعقيد:** المراحل التي تمر فيها الخدمة، أو فئات المستخدمين أو المناطق الجغرافية، أو عدد العامين

2- **الرسمية وتقنين الإجراءات:** تقتضي مرحلة وتعقد وتطور التنظيم وجود تقنين لأساليب وإجراءات العمل وتنميطها بشكل يضمن ضبط سلوك العاملين

3- **المركزية (التسلسل الإداري):** وتعكس مدى حصر الحق القانوني في اتخاذ القرارات في قمة الهرم الإداري (المركزية)، أو كونها موزعة بين المستويات الإدارية المختلفة، حسب أهمية القرارات وكلفتها من بين اعتبارات أخرى (اللامركزية):

- محددات التنظيم.
- حجم التنظيم.
- إستراتيجية التنظيم.
- تكنولوجيا التنظيم.

بيئة التنظيم (7)

- ان الوزارات الخدمية في الدولة يحكمها التنظيم البيروقراطي الديناميكي (المثالي) لماكس فيبر المؤسسات العامة في الدولة يحكمها التنظيم البيروقراطي المرن.
- تضطر الدولة لإنشاء تنظيم مؤقت لمواجهة قضية معينة ويسمى التنظيم (إيدهو قراطي).
- **العلم**: المعرفة المنظمة التي تستهدف فهم الظواهر، والتنبؤ بتكرار حدوثها ويتميز بسمة التطور الديناميكي.

- **النظريات**: حقائق تعتمد على الإقتراضات المثبتة، وصول النظرية لمرتبة القانون يعني أن هناك تغييراً كاملاً جامعاً مانعاً لحدوث ظاهرة معينة، وإمكانية تكرارها، والآلية الممكن إتباعها للتحكم بحدوثها.
- **التنظيم**: الآلية التي يتم من خلالها الوصول للأهداف المتوخاة بشكل جيد وفعال، وهي وسيلة للإنجاز وليست هدفاً بحد ذاتها، ويتميز التنظيم بأنه كيان اجتماعي منسق بوعي، وله حدود واضحة المعالم ويضم مجموعة من الإفراد والجماعات تجتمع بتخطيط مسبق وليس مجرد صدفة.

كما يتشابه المهندس المعماري والمصمم التنظيمي فكلاهما يرسم خريطة تتوزع فيها الاستخدامات المختلفة في البناء وفق الأهداف التي يحددها له المعنيون.

- **نظرية التنظيم**: تتحدد اهتماماتها بدراسة الهيكل التنظيمي، ونمط التصميم التنظيمي الذي يتناسب والمنظمات الإدارية المختلفة ويعكس نمط الإدارة، وتركز نظرية التنظيم على دراسة الهيكل التنظيمي ومحدداته المختلفة، أما السلوك التنظيمي يركز على دراسة التنظيم من منظور جزئي يركز على دراسة سلوك الأفراد والجماعات وديناميكيتها، وعلى دراسة العوامل المحددة لسلوك الأفراد.

تزايد حجم وتأثير المنظمات الإدارية في المجتمع، والتطورات الصناعية والتكنولوجية والحضرية وما يصاحبها من ضرورات تنظيمية، وفتح الأسواق العالمية والحدود بين الدول، والانفتاح السياسي والتحولات الديمقراطية، جميعها من مبررات نظرية التنظيم.

وتمر دورة حياة المنظمة بخمسة مراحل (المرحلة الإبداعية – المرحلة الجماعية – مرحلة الرسمية والرقابة – مرحلة تطوير الهيكل التنظيمي – مرحلة الوهن والترهل أو الضعف والإنحدار)، كما يؤكد المنظور النظمي على أهمية النظر للتنظيم بإعتباره نظاماً

مفتوحاً يؤثر ويتأثر بالعوامل البيئية المحيطة ويتفاعل معها، وليس نظاماً مغلقاً معزولاً عن البيئة المحيطة:

- **نيقولا ميكافيلي:** يرتبط أسمه بمفهوم الإنتهازية ومقولة (الغاية تبرر الوسيلة)، وكان سباقاً إلى التفريق بين مفهوم السلطة ومفهوم القيادة.
- **آدم سميث:** يرتبط بشكل رئيسي بعلم الإقتصاد، ويعتبر أبو المذهب الرأسمالي أكثر من ما يرتبط بعلم الإدارة، وكان سباقاً في تحديد آليات زيادة الإنتاج وأكد على ضرورة مراعاة مبدأ تقسيم العمل والتخصيص في التنظيم.

نظريات المدرسة الكلاسيكية (أنظمة التنظيم) (6)

تركز على أهمية الوصول إلى مبادئ إدارية تتصل بشكل التنظيم وعلاقات العمل:

- **نظرية الإدارة العلمية (لفريدرك تايلور):** هو أول من أخضع العمل في المصنع للدراسة والبحث، الإدارة للتخطيط والإشراف والعامل للتنفيذ، ضرورة تعاون الإدارة والعاملين لتحقيق أهداف العمل، ضرورة تحديد معدل الإنتاجية بطرق علمية تعتمد على الدراسة العلمية.
- **نظرية هنري فايول التنظيمية:** يختلف عن تايلور في الخلفية العلمية، كما قلنا في فصول سابقة إن هناك مبادئ إدارية يجب مراعاتها للحصول على إنتاج أفضل، وهي 14 مبدأ تقسيم العمل على أساس التخصص – توازن السلطات مع المسؤوليات – وحدة الأوامر يجب أن يكون هناك مدير واحد مسؤول – أولوية مصلحة العامل – دفع أجور عادلة للعاملين – إنتاج درجة مناسبة من المركزية واللامركزية – التسلسل الإداري – التمسك بالنظام كأساس للعمل – ضرورة الإستقرار الوظيفي – تشجيع المبادرة الفردية تشجيع روح الفريق.

- النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر): كـان معنيـاً بدراسـة الإدارة الحكوميـة علـى مستوى الدول، قسم مراحل تطور المجتمعات مرحلة السلطة التقليدية، الـسلطة تكون سياسية وبالوراثة، أداء الإدارة غـير كـفء وسـيء، مرحلـة الكارزوماتيـة (الدهاء والعبقرية)، السلطة تكون فيهـا لأشـخاص يتمتعـون بـصفات قياديـة، عدم وجود مؤسسية، ما أن يختفي هؤلاء القادة حتى يعـود مـستوى الإدارة إلى مستوى متدن، مرحلة السلطة القانونية، التعـيين حـسب الجـدارة والإسـتحقاق والمؤهلات والشروط المحددة في القـانون، ووضـع مبـادئ هنـري فـايول ال 14 أساساً لنظرياته، أعتبر البيروقراطية نمط مثالي أفتراضي ولـيس صـورة لـلإدارة في بلد معين (نمط إفتراضـي ولـيس واقعـي)، خـصائص النظريـة البيروقراطيـة (تقسيم العمل والتخصص، التسلسل الرئاسي، وضوح خطوط السلطة، إتبـاع نظام الجدارة في تعيين التسلسل الرئاسي، إعتبار الإدارة مهنـة تحتـاج للتـدريب والتأهيل، وجود قواعـد وتعليمـات محـددة لـسير العمـل، الإهتمـام والتوثيـق وتنظيم السجلات، الرسميـة في علاقـات العمـل داخليـاً وخارجيـاً، الإهتمـام بدفع الأجور وتعويضات عادلة للعاملين).

- نظريات المرحلة الثانية (أنسنة التنظيم) أو (مدرسة العلاقـات الإنـسانية): تعتمـد على المنظور الهدفي.

التجارب الأولى (هوثرورون) / ركز على العوامل المادية والطبيعية التي تتعلـق بالإجهاد، والأجور، والظروف المحيطة بمكان العمل -(تجربة الإضـاءة – تجربـة جدولة العمـل – تجربـة الأجـور) – المرحلـة الجديـد لتجـارب هـوثرون بعـد إنضمام ألتون مايو (تجربة المقابلات – تجربـة ملاحظـة الـسلوك الجمـاعي). – (ركزت كتباتهم على العلاقات الإنسانية والحوافز المعنويـة ونمـط الإتـصالات، بإعتبارها المحددات الرئيسية للإنتاج).

شستر برنارد والأنظمة التعاونية (السلطة الحقيقية للمدير لا تعتمد على حقه في إصدار الأوامر، بل على رغبة المرؤوسين في قبول قيادته والتعاون معه، على أن يكون دور المدير دور القائد للفريق الذي يحرص على تسهيل عملية الإتصالات وتحفيز المرؤوسين بمختلف الطرق، وخاصة إستعمال الحوافز المعنوية ليبذلوا قصارى جهودهم)، وقد ركز برنارد على فكرة التوازن التنظيمي، وضرورة أن تعرف الإدارة أن العامل لا يمكن أن يعطي للمنظمة إذا أعتقد أنه يتلقى حوافز عادلة لقاء ما يقدمه لها، وأن أي إخلال بهذا التوازن سيعني تدني رغبة العامل في بذل طاقته القصوى في العمل.

- **نظرية دوجلاس ماكريجور:** ان نظرية دوجلاس ماكريجور حدد نطمين من الإفتراضات النمط السلبي (X) والنمط الإيجابي (Y):

نظرية (X)	نظرية (Y)
يتوجب على الإدارة إجبار العامل على العمل ومراقبته بشكل دقيق، وتهديد بالعقوابات من أجل ضمان قيامه بالعمل.	يجب على العاملون ممارسة الرقابة والضبط الذاتي ويلتزمون بتحقيق الأهداف.
يكره العاملون المسؤولية ويفضلون أن يتم توجيههم مباثرة وبشكل تفصيلي.	توفر لدى العمال الرغبة والقدرة عل تحمل المسؤولية.
يعطي العاملون الأهمية الكبرى لعنصر الأمن الوظيفي وللحوافز المدية ويظهرون مستوى متدني من الطموح.	يتمتع معظم العاملين بقدرات إبداعية خلاقة ولا تقتصر هذه القدرات فقط على المديرين.

ويرى دوجلاس ماكريجور أن يستند دور المديرين ونمط إداراتهم على الإفتراضات، وارن بينس (التبشير بأفول البيرقراطية):

يرى أن التنظيمات البيروقراطية المصممة وفق النمط الذي جاء به ماكس فيبر بما تتصف به من رسمية روتينية، والتسجيل والتوثيق، وتقسيم العمل على أساس التخصص الدقيق، لم تعد صالحة للعصر وتطوراته، ورأى أن هناك ضرورة لإيجاد تنظيمات أكثر إنسانية وديموقراطية ولامركزية، وتعمتد على وجود جماعات العمل وروح الفريق، أقترح بينس تنظيمات أكثر مرونة وتفاعلاً مع المجتمع سماها التنظيمات الأدهوقراطية (التنظيم المؤقت).

- **نظريات المرحلة الثالثة (مرحلة النظام المفتوح)**: وتأثرت بالمنظور النظمي وتمثل نقلة نوعية في نظرية التنظيم، وليس هنالك تنظيم مثالي أو نظرية إدارية تتناسب مع جميع الظروف، إن هناك عدة عوامل وظروف تؤثر على العمل وتقتضي التكيف معه.

ان التنظيم الإداري يتوقف على مجموهة من العوامل والمحددات منها (طبيعة المهمة – طبيعة وكفائة العاملين – نمط شخصية المدير – ونقاط الضعف والقوة عنده – وطبيعة الظروف التي يعمل بها التنظيم ومد وضوحها – وإماكنية التبؤ بالتغيرات المستقبلية فيها).

من رواد المرحلة الثالثة هربرت سايمون، حيث لا وجو لأهداف عقلانية رشيدة لأن للعقلانية الكاملة متطلبات لا يمكن لأي مدير توفيرها، حيث تقتضي العقلانية أن يحيط المدير بكافة الظروف بالمشكلة أو بالقرار المطلوب إتخاذه، وبكافة البدائل الممكن إتخاذها للتعامل مع المشكلة، ومن ثم القدرة على تحليل مزايا ومحاذير كل بديل، وصولاً إلى إتخاذ القرار الأمثل الذي يحقق أكبر المزايا، ويتجنب أغلب المحاذير، إن أفضل ما يمكن للمدير توقعه هو

الثقدرة على إتخاذ قرار مقبول وليس قرار مثالي، ويرى أن العقلانية التنظيمية لا تتحقق إلى بشكل جزئي، كما قال أن المبادئ الإدارية التي نادى بها أنصار المدرسة الكلاسيكية في الإدارة حكم وأمثال شعبية.

جوان ودورد و تشالرز يرو: حيث أكدوا على أهمية التكونولوجيا، وحجم المنظمة، كعوامل تؤثر على نمط التصميم التنظيمي المناسب لكل حالة، لأن هذه العوامل لها أثر بالغ على نمط التنظيم ودرجة الرسمية ونمط الإدارة فيه.

- **نظريات المرحلة الرابعة (تسيس النظام) أو (منطقة الصراع التنظيمي)**: إضافة نوعية في التنظيمات الإدارية إذا تم التأكيد على ضرورة النظر إليها بإعتبارها مسرحاً سياسياً تلعب فيه القوى والمصالح دوراً كبيراً في تحديد طبيعة الهيكل التنظيمي ، حيث يلعب المديرون وأصحاب المختلفة دوراً في تحديد ماهية الأهداف التنظيمية ، وفي إختيار نوعية التكنولوجيا التي تخدم مصالحهم الذاتية (ويعتبر جيمس مارش و هربرت سايمون وجفري ففر أهم الممثلين لهذه النظريات في تأكيدهم على ضرورة تفهم المصالح والأولويات الاصة بأصحاب التأثير السياسي حتى يمكن تفهم طبيعة التصميم التنظيمي الموجود

النظريات الإدارة من منظور هدفي، يقدم ريتشارد سكوت إطاراً تصنيفياً مختلفاً للتنظيمات يضم ثلاث فئات وضمن فترات تاريخية مختلفة، وهي كالتالي:

1- **التنظيمات بإعتبارها أنظمة رشيدة (عقلانية)**: ينظر للتنظيمات على أنها تهدف إلى تحقيق أقصى درجة من العقلانية التنظيمية المتمثلة بالوصول لتحقيق الأهداف المحددة لها، بأقل تكلفة ممكنة ويصنف هنري فايول وفريدرك تايلور و ماكس فيبر تحت هذا التصنيف، كما تدخل أفكار هربرت سايمون الذي كان معنياً بتحديد الآليات التنظيمية التي تكفل تحقيق العقلانية التنظيمية.

2- **التنظيمات بإعتبارها أنظمة طبيعية:** تؤكد على أن التنظيمات كيانات حية وقائمة بذاتها، وأن دورها لا يقتصر على تحقيق الأهداف الرسمية المحددة لها، بل يشتمل على تحقيق أهداف العاملين فيها من أفراد جماعات لهم أهدافهم الخاصة بهم، ويصنف تحت هذه الدراسات ألتون مايو وشستر برنارد لتأكيدهما على أن مفهوم التنظيمات كجماعات تعاونية.

3- **التنظيمات بإعتبارها أنظمة مفتوحة:** ينظر للتنظيمات على أنها أنظمة مفتوحة تتفاعل مع البيئة المحيطة، وأنها كيانات معقدة تشتمل على على العديد من الأنظمة الفرعية ومكوناتها من أفراد وجماعات، والعلاقة بينهم والمصالح والأهداف الخاصة بهم، وتشمل النظريات ضمن هذه الفئة النظريات الموقفية المختلفة، التي تركز على أهمية التكنولوجيا، كمتغير أساسي يحدد الهيكل التنظيمي

4- **مفهوم الفاعلية:** يشير إلى مؤشرات نوعية تتمثل أساساً في القدرة على تحقيق الأهداف من بين مؤشرات أخرى، وليس من الممكن تحقيق الفاعلية والكفاية معاُ على الرغم من أهمية ذلك العوامل المحدد لفعالية التنظيم (طريقة تصميم الوظائف – تحديد أدوار العاملين – علاقات العمل فيما بينهم).

تحقيق الفاعلية التنظيمية مرهون بقدرة المنظمة بتحقيق أهدافها، (في الخمسينات كان مجرد قدرة المنظمة على البقاء يعتبر مؤشراً كافيا للفاعلية).

وقد تكون المنظمات غير الناجحة أقدر على البقاء لأن مصالح عدد كبير من الناس مرتبط بها وتتأثر بإلغائها مما يجعلها تتنشط للبحث عن أهداف جديدة حقيقية أو وهمية تبرر إستمرارها، بل وزيادة الموارد المالية المتاحة لها ليس هناك معيار مثالي، لتقييم أي منظمة وليس هناك نظام مثالي لأي منظمة.

المعايير المختلفة للفعالية التنظيمية

- معدل الإنتاجية.
- الكفاية.
- معدل الربح.
- نوعية الخدمة المقدمة.
- معدل حوادث العمل.
- نسبة النمو.
- معدلات التغيب عن العمل.
- نسبة الدوران الوظيفي.
- مستوى الرضى الوظيفي.
- مستوى الدافعية لدى العاملين.
- مستوى الروح المعنوية لدى العاملين.
- مستوى الرقابة.
- درجة التماسك / التناقض.
- درجة المرونة / التكييف.
- التخطيط وتحديد الأهداف.
- مستوى الإجماع على الأهداف.
- إيمان العاملين بأهداف التنظيم.

- درجة التوافق مع الأدوار والقيم التنظيمية.
- درجة المهارة في العلاقات الشخصية.
- مستوى المهارات الوظيفية.
- طبيعة الإتصالات وإدارة العلومات.
- درجة الإستعداد والجاهزية للعمل.
- التحكم بالبيئة المحيطة.
- إعتماد التقييم على الجهات الخارجية.
- الثبات والإستقرار.
- أهمية الموارد البشرية.
- مشاركة العاملين وقدرتهم على العمل.
- التأكيد على أهمية التدريب والتوظيف.
- التأكيد على الإنجاز.
- الفاعلية الشاملة.

وقد حدد كل من توم بيترز وروبرت ووترمان في كتابهام المشهور (البحث عن الإبداع) خصائص أو معايير للمنظمات الإبداعية هي:

1- التأكيد على الإنجاز.

2- الإهتمام بالمستفيدين من خدمات التنظيم.

3- درجة الإستقلال الممنوحة للموظفين في التصرف.

4- زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين.

5- تفهم العاملين لأهداف التنظيم والتفاعل معها.

6- وجود علاقات جيدة مع التنظيمات المشابهة.

7- بساطة الهيكل التنظيمي، وإنخفاض تكلفة الخدمات المساعدة.

8- إقتصار الرقابة على الأمور الأساسية، وإتاحة حرية أكبر للتصرف والإبداع.

مداخل مختلفة لقياس الفاعلية التنظيمية

- **القدرة على تحقيق الأهداف:** أهداف عقلانية رشيدة لا يمكن تحقيقها، وإنما أهداف مقبولة، تأدية المؤسسة للخدمات المطلوبة منها بشكل جيد، وبتكلفة قليلة، والقدرة على تحقيق أقصى ربح ممكن، والتفوق على المنافسين، والتوسع والإنتشار، الحصول على حصة معينة في السوق، وذلك حسن طبيعة العمل والأهداف التي تختلف من تنظيم لآخر، (قد يكون خفض التكلفة على حساب النوعية).

- **المدخل النظمي:** النظر للتنظيم بإعتباره كياناً متكاملاً، ويتكون من العديد من الأنظمة الفرعية المترابطة والتي تشكل في مجموعها كلاً متكاملاً، ويتكون النظام من (المدخلالت – العمليات وإدارتها – المخرجات).

- **المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية على التنظيم:** التغذية العكسية التي يتم من خلالها رصد آراء المنتفعين من الخدمات والسلع المنتجة وكافة المتأثرين بها، ومن الواضح أنه لا يهمل أهمية تحقيق الأهداف، ولكنه يراها جزءاً وعنصراً واحد من العناصر السابقة، لا بد من التركيز عليها جميعاً عند قياس فاعلية الأداء.

- **مدخل القدرة على إرضاء الجهات الإستراتيجية المؤثرة على التنظيم:** يكون الأسلوب مناسباً عندما تكون العوامل المؤثرة في التنظيم قوية جداً، تقاس

الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر أصحاب هذا الإتجاه عندما يستطيع التنظيم تلبية متطلبات الجهات الإستراتيجية المؤثرة عليه (إرضاء رؤوس الأموال)، مثل الجامعات الحكومية الإهتمام فيها بقبول أفضل الطلبة المتقدمين، ولا تشغل نفسها بمستقبل الخريجين.

- **مدخل القدرة على التوافق بين القيم والمصالح المختلفة:** النظر للتنظيم كمسرح للصراعات القائمة بين أصحاب القوة والنفوذ، (الصراع السياسي) (مع الخيل ياشقرا)، عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفاعلية التنظيمية، إذ أن معيار الفاعلية معيار شخصي يعتمد على القيم الشخصية للقائمين على عملية التقييم، ويهتم هذا الأسلوب بتحديد كافة القوى المؤثرة على التنظيم، ويساعد كثيراً في فهم القوى المؤثرة عليه (النظرة للتنظيم من منظور المرحلة التي يمر بها).
- **إدارة النوعية الشاملة كمقياس للفاعلية (الجودة الشاملة):** يؤكد في قياس الفاعلية على مؤشرات شاملة تشمل كل الأطراف ذات العلاقة القريبة والبعيدة بعمل التنظيم، إذ تعتمد الفاعلية التنظيمية على (التركيز على رضى العملاء – الإهتمام بالتحسين المستمر – إعتماد نمط عمل الفريق).

يتكون الهيكل الرسمي للتنظيم من التقسيمات الداخلية وآليات التنسيق المختلفة التي تهدف إلى ضمان السيطرة والرقابة داخل التنظيم، وضمان التعاون بين الوحدات المختلفة والعاملين فيها (التي تخص المنظمة من القمة إلى القاع) (ويتجلى ذلك في الخارطة التنظيمية، والتعليمات والإجراءات المتبعة في التنظيم).

الأبعاد الرئيسية للهيكل التنظيمي (12)

درجة التعقيد والضخامة –– الرسمية وتقينين الإجراءات – درجة المركزية

1- التعقيد:

ان التعقيد التنظيمي هي محصلة أسباب كثيرة أهمها تنوع الوحدات الإدارية أفقياً وعمودياً وجغرافياً:

أ- التنظيم الأفقي: يشير إلى إنشاء عدد من الوحدات الإدارية يتولى كل منها القيام بوظيفة متخصصة من وظائف التنظيم، إذ يقتضي التنظيم نو من التخصص الوظيفي (هناك علاقة طردية بين تعدد وتنوع الوظائف ودرجة تعقيد التنظيم)، (كلما لزم الأمر إيجاد آليات خاصة بالتنسيق بين جهود مختلف هذه الوحدات والعاملين فيها وتعددت الوظائف كلما تعقد التنظيم)، (تتعدد الأسس التي يمكن تقسيم الأعمال على أساسها (الوظيفة أو الخدمة المقدمة – المرحل التي تمر فيها الخدمة أو فئة المستفيدين – عدد العاملين – المنطقة الجغرافية)، وكلما زاد حجم التنظيم أسلتزم عدة أسس، وهناك علاقة طردية بين توسع التنظيم والحاجة إلى إستخدام أكثر من أساس).

ب- التنظيم العمودي: يزداد التنظيم تعقيداً مع زيادة الوحدات التنظيمية، والتي توزعت أفقياً على عدد من الإدارات والأقسام، ويستدعي هذا التوسع تقسيم هذه الوحدات إلى مستويات إدارية معينة، بحيث يشرف كل مستوى إداري على عدد من الأعمال لكي لا تنحرف عن المسار المطلوب، ويرافق زيادة عدد المستويات الإدارية صعوبات في الإتصال والتنسيق والإشرف (كلما زاد نطاق الإشراف (عدد الموظفين الذي يستطيع أن يشرف عليهم شخص واحد بكفاءة وفاعلية) كلما قل عدد المسويات الإدارية، وبدا شكل التنظيم بسيطاً

ومستطيلاً) (كلما قل نطاق الإشراف تعددت المستويات الإدارية وظهر التنظيم على شكل هرم) (كلما كان التنظيم أقرب لشكل هرم، وكان نطاق الإشرف محدوداً كان الإشرف أكثر إحكاماً، ولكن تزداد صعوبة التنسيق والإتصالات والعكس صحيح).

جـ- البعد الجغرافي: الذي يؤثر على درجة التعقيد، فيتمثل بعدد الفروع التابعة للتنظيم، والتي تتوزع في المناطق الجغرافية المختلفة، إذ كلما زاد عدد الفروع زادت درجة التعقيد للتنظيم والهيكل التنظيمي.

إن توسع النظام أفقياً وعمودياً وجغرافياً يؤدي إلى زيادة درجة تعقيده، وزيادة المشاكل، وهو ما يشكل عبئاً أضافياً على المديرين.

2- الرسمية والتقنين (عادة ما تكون في المستويات الدنيا):

يشير مفهوم الرسمية إلى الدرجة التي يتم فيها تقنين القواعد وإجراءات العمل، بحيث تتم تأدية العمل بشكل محدد ومنمط وكلما زاد التقنين والرسمية كان المجال لإجتهاد الموظفين قليلاً، من السهل تقنين الأعمال الروتينية، وفي المستويات الإدارية الأدنى بالمقارنة مع صعوبة تقنين الأعمال المهنية والإستشارية وفي المستويات الإدارة العليا، إن نمط الرسمية يسهل التنبؤ بسلوك الموظفين لأنهم يؤدون أدوار محددة بدقة، من محاذير الرسمية والتقنين عدم التشجيع على المبادرة والإبدا، وتساعد على ضمان التنسيق والتناغم في العمل، ويمكن تعيين موظفين أصحاب مؤهلات عادية غير متخصصة، لسهولة تأهيلهم للقيام بالأعمال وفق التعليمات الدقيقة والتفصيلية وبتكلفة أقل، ونلاحظ أن العاملين من أصحاب المهن (الأطباء، المهندسين، المحاسبين....ألخ) يتلقون تأهيلاً مناسباً أثناء دراستهم يعفي المؤسسات التي يعملون فيها مستقبلاً من القيام بهذه المهمة، ويكون جهدها تذكيرياً لا تفصيلياً الوسائل المتبعة في تقنين السلوك للعاملين، اي إنتقاء الموظفين الذين يتوافقون مع قيم وأهداف التنظيم، وتعتبر أولى الخطوات بإتجاه

تقنين السلوك، وتوضيح متطلبات الدور الذي يقومون به من خلال إعداد الوصف الوظيفي، يستكمل تقنين السلوك المطلوب من الموظف أداءه من خلال تحليل الوظيفة للتعرف على متطلباتها السلوكية والتنظيمية، وتوضيح ذلك للمتقدم للعمل.

والعمل على إيجاد طقوس، حيث تعمل التنظيمات على إيجاد ثقافات خاصة بها، إلزام الموظفين بزي موحد مثلاً، السياسات والتعليمات (الإجراءات الرسمية)، تتبر السياسات المكتوبة والتعليمات توثيقاً مهماً لما ترغب التنظيمات في تحقيقه من أهداف، وما تتعه من إجراءات لتحقيق ذلك، كذلك الأتمتة والمكننة (يرتبط بالمرحلة الثالثة – جون وترود)، حيث يعتبر أسلوب المكننة وإستبدال الموظفين بالآلات والربوتات أقصى درجات التقنين، حيث يسير كل شيء بشك روتيني نمطي ووفقاً لما هو مقرر.

3- المركزية:

تعني قصر حق إتخاذ القرار بيد جهة واحدة، أو مستوى إداري واحد، أو شخص واحد في قمة الهرم، والمركزية المطلقة غير موجودة في عالم الواقع، لأنها تعني أن لا يكون للعاملين الآخرين إلى حد أدنى في إتخاذ القرارات، (قد يكون لبعض الأشخاص من سلطة غير رسمية تأثير على إتخاذ القرارات، إلا أن ذلك لا يغير من المركزية إذا كان حق إتخاذ القرار قاصراً على الميرين في قمة الهرم)، (إن وجود بعض التفويض في السلطات لبعض الموظفين لا يغير كثيراً في كون السياسة المتبعة سياسة مركزية، إذا كانت السلطة العليا صاحبة الحق في سحب وإلغاء هذه الصلاحيات)، إذا تجمعت مراحل إتخاذ القرار بيد جهة واحدة فهذا يعني مركزية مطلقة، أما إذا توزعت هذه الخطوات بين عدة جهات فإن ذلك يعني أن هناك توزيعاً للسلطة بدرجة ما)، إن توزيع السلطة وإتباع اللامركزية الإدارية يحقق فوائد منها:

- تفرغ السلطة العليا للأمور الإستراتيجية.

- البساطة في التنظيم تعني (إرتفاع المركزية – درجة عالية من الرسمية والتقنين – درجة أقل من التعقيد).

- نجد أن التنظيمات التي يتصف عملها بالروتينية، والتي تعتمد على العمالة غير الماهرة تقوم بعملية تقنين واسعة للمهام والأعمال، وأسلوب مركزي في الإدارة.

- تسريع عملية إتخاذ القرارات في ميدان العمل.

- توفر فرصة للتعرف على الظروف الخاصة لكل قرار من قبل المطلعين على الموضوع بشكل مباشر.

- تعتبر أسلوباً تحفيزياً وتدريبياً للعاملين، يؤدي إلى إشعارهم بأهميتهم.

- القضايا الإستراتيجية التي يترتب عليها نتائج بعيدة المدى.

- القضايا التي تترتب على إتخاذ القرارات فيها إلتزامات أو نفقات مالية كبيرة.

- العلاقة بين المركزية والتعقيد في الهيكل التنظيمي علاقة عكسية على عكس العلاقة بين التعقيد واللامركزية، إذ كلما تعقدت أعمال التنظيم وزادت خبرات وتخصصات العاملين كان من الصعب إتباع الأسلوب المركزي.

- نجد أن التنظيمات التي تعتمد في أعمالها على الموظفين المهنيين، أن النمط الغالب فيها هو درجة أقل من التقنين والرسمية، وأسلوب لا مركزي في الإدارة، ذلك بأن المستوى الثقافي والمهني للعاملين يمكنهم من التحكم بأمور عملهم من النواحي الفنية بشك كبير.

محددات الهيكل التنظيمي

وهي التي يستجيب لها الهيكل التنظيمي، وتتضمن:

- الإستراتيجية: وضع الأهداف طويلة المدى التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ويرتبط مفهوم الإستراتيجية بمفهوم التخطيط.
- الإستراتيجية: تحليل الأمور إلى تفاصيلها الصغيرة – خطة ضمان للوصول إلى الأهداف، وتتأثر الإستراتيجية لأي منظمة بالظروف والعوامل البيئية.

الأنواع الرئيسية للإستراتيجيات التي تتبعها المنظمة (تقسيم عام)

1- **إستراتيجية الإبداع (مصاحبة لبداية المنشأة)**: تركز على التميز والتفرد في مجال العمل، بحيث يكتسب التنظيم شهرة في مجال ما عند مرحلة التأسيس، وهي التي تضع حجر الأساس.

2- **إستراتيجية التميز (تهتم بالعميل)**: تركز على خلق ولاء من قبل المواطنين للجهة المقدمة للخدمة، سواء كانت حكومية أو شركة خاصة.

3- **إستراتيجية التوسع والإنتشار (ترسخ الأقدام بعد الإبداع والتميز)**: تعتمد على التوسع المكاني بهدف الإنتشار والوصول إلى أكبر عدد من المستهلكين، أو العملاء في مكان تواجدهم، ولو أدى إلى تقليل الأرباح أو تحمل الخسائر في سنوات التأسيس.

4- **إستراتيجية ضبط التكلفة (تبدأ بتقليص الهيكل التنظيمي)**: في ما يعادل 99.9٪ يكون ضبط النفقات على حساب النوعية في السلعة.

العلاقة بين الإستراتيجيات ونمط الهيكل التنظيمي (1)

يشير الباحثون للعلاقة بينهما في درجة التعقيد، ومن رواد هذه العلاقات:

- **تشاندلر:** يرى أن الإستراتيجية خطة يتم تحديدها مستقبلاً إذا ما أريد للكفاءة أن تتحقق، وأن هناك علاقة واضحة وخطية بين الإستراتيجية ورجة التعقيد والرسمية والمركزية، أما إذا لم يتغير الهيكل التنظيمي حسب الإستراتيجية فإن الكفاية التنظيمية ستتأثر سلبياً، ومما يؤخذ على دراسات شاندلر أنها أقتصرت فقط على المنظمات الربحية وكبيرة الحجم، ولم تشمل المنظمات الحكومية والمنظمات الأخرى.

- **مايلز وتشالز سنو:** قسماً الإستراتيجيات التي تتبعها المنظمات المختلفة (الربحية وغير الربحية) إلى أربعة أنواع رئيسية:

1- إستراتيجيات الدفاع (مرحلة التكوين): وتبدو أكثر وضوحاً في المنظمات الحكومية التي تعتمد كفاءتها على قدرتها على منع المنافسين من المنظمات الخاصة دخول مجالات عملها من خلال تحديدها، والمقل على هذا النوع هو (المنظمات البيروقراطية لماكس فيبر).

2- **إستراتيجيات مستقبلية:** نقيض للسياسات الدفاعية وتعتمد إستكشاف الفرص الجديدة، وتستلزم هذه الإستراتيجية وجود هياكل تنظيم أقل مركزية ودرجة أقل من الرسمية وبساطة أكثر في نمط التنظيم، كما تستلزم إستقطاب قوى بشرية ملتزمة بأهداف التنظيم ومستعدة لإنجاح الإستراتيجية، ويتلقى العاملون في مثل هذه المنظمات مزايا عمل ورواتب وفرص تقدم وظيفي أفضل.

3- إستراتيجية تحليلية (ماذا أعمل – متى أعمل – كيف أعمل – لماذا أعمل):
وهي إستراتيجية وسيطة بين الدفاعية والمستقبلية، وتتطلب مرونة عالية فهي أكثر حذراً من المستقبلية، ولكنها متقدمة على الدفاعية، إذ تعتمد على التوسع ودخول مجالات إستثمار ونشاط جيدة، وتتطلب تنظيم بين الثابت والمرن.

4- إستراتيجية رد الفعل: إن سلوك المنظمة في هذه الحالة يكون متقلباً، وغير مستقر وغير فعال في القدرة على التفاعل مع البيئة المحيطة، حيث لا يكون هناك إستراتيجية واضحة المعالم، وكل ما تقوم به المنظمة هو ردود فعل جزئية على المتغيرات البيئية، ويتشابه التنظيم الإداري في ملامحه مع سمات المنظمات الدفاعية إذ يكون هناك تركيز على التخصص، وتقسيم العمل والإهتمام بالتقنين، والرسمية، ويغلب الطابع المركزي على نمط إتخاذ القرار.

ان دراسات مايكل بورتر، الإستراتيجية ليست معدة مسبقاً، ولكن تعتمد عل ما يقابلها في الوقت الحالي إستراتيجية ضبط النفقات، تتمثل في تقليل التكاليف الإنتاجية من نفقات إدارية ونفقات غير مباشرة إستراتيجية التميز والتنويع، تتلخص في إنتاج سلعة مميزة وذات جودة عالية، وتقديم خدمات سريعة، وإختيار تصاميم إبداعية وماركات ذات سمعة مرموقة، تختلف عن ما يقدمه المنافسون.

إستراتيجية التركيز، تبني المنظمات قطاع معين من المستهلكين، وتعمل على إجتذابهم للتعامل معها، وحجم التنظيم، العدد الفعلي للعمال القائمين على رأس العمل في المنظمة، كلما زاد حجم العاملين في المنظمة كلما أحتاجت المنظمة لمزيد من الرسمية وتقنين الإجراءات والتعقيد لضبط سلوك العاملين في المنظمة، كما يتوقف تأثير حجم التنظيم على الهيكل التنظيمي أو على الأبعاد الثلاثية للتنظيم، عندما يتجاوز عدد الموظفين 2000 موظف، ولا يكون للمنظمة تأثير حاسم على طبيعة الهيكل التنظيمي، وأن التأثير يكون في المنظمات الصغيرة.

إن النظام البيروقراطي (لماكس فيبر) سمة من سمات المنظمات كبيرة الحجم، أدم سميث، حيث يقترن حجم التنظيم بظاهرة تقسيم العمل والتخصيص الحاجة إلى التنسيق بين الأقسام المختلفة التي تترتب على تقسيم العمل على أساس التخصص، حيث يترتب زيادة العاملين على صعوبة في الرقابة المباشرة.

كما يرى كرس أرجيرس، أن ظاهرة الوسع وزيادة الحجم تميز المنظمات الحكومية بشكل أكبر، حيث أن هناك ميلاً وفرصة لزيادة عدد العاملين بشكل غير مبرر لإعتبارات سياسية وإجتماعية وشخصية تتميز المنظمات الكبيرة بكثرة وسائل التنميط والتقنين، إذ لا يمكنها سوى الإعتماد على التقنين كوسيلة فعالة لضبط السلوك.

كما ان أثر الحجم على التكاليف الإدارية للأجهزة المساعدة، يعبر موضوع التكاليف الإدارية بدرجة ما عن الفعالية والكفاية التنظيمية من مقاييس التكلفة الإدارية، نسبة المديرين، نسبة المديرين التنفيذيين، والإستشاريين لمجموع العاملين، أما التكاليف الإدارية الغير مباشر فتتصل بالوظائف الخدمية المساعدة والتي لا تعتبر من صميم الأعمال الرئيسية ولكنها ضرورية، ولا غنى عنها لتنفيذ الأعمال، وهناك من يرى أن نسبة التكاليف الإدارية والتكاليف الغير مباشرة للتكاليف الكلية تتناقص مع زيادة حجم التنظيم خفض التكاليف المباشرة يكون على حساب المنتج.

في دراسات جوان ودورد (ركزت على القطاع الخاص) (بنت دراستها على الطريقة التي تحول المدخلات إلى مخرجات)، التي هي رائدة في دراسة أثر التكنولوجيا وتأثيرها على الهيكل التنظيمي وعناصره من بداية الستينات ولم تصنف التقنية.

حيث قسمت جوان ورود الصناعات وحسب نظام الإنتاج المعتمد المتبع فيها إلى ثلاثة أقسام (لم تصنف التكنولوجيا، ولكن حددت أنواعها بناءً على عمل المصنع) (مصانع تتبع نظم إنتاج سلعة واحدة أو المجموعات الصغيرة، وهي تلك التي سلعة واحدة أو عدد محدود من السلع (الأدوات المعدنية)، مصانع تتبع أسلوب تجميع

مجموعات كبيرة وبكميات كبيرة (السيارات)، مصانع تبع تكنولوجيا أسلوب العمليات -وبشكل أوتوماتيكي (الصناعات الكيميائية).

وتتطلب تعقيد التكنولوجيا مزيد من المحترفين ومزيد من التكاليف المالية، كما إن هناك علاقة بين الفعالية التنظيمية ودرجة التوافق بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي، وبين حجم التكاليف الإدارية التكنولوجيا المستعملة، فكلما تعقدت التكنولوجيا زادت نسبة التكاليف الإدارية للتكاليف الكلية، وكذلك فقد بينت تلك الدراسات أن كل نوع من التكنولوجيا يؤكد على وظيفة أساسية ويعتبرها أساس نجاحها، ففي الصناعات ذات التكنولوجيا البسيطة فأن النقطة الأساسية هي التطوير الذي يعتبر أساس النجاح، أما في الصناعات ذات الإنتاج الكبير فهي العمل على تخصيص التكاليف والتأكيد على أن النوعية هي أساس النجاح أما في الصناعات التي تعتم أسلوب العمليات الأوتوماتيكية فإن أساس النجاح هو القدرة على التسويق، وقد شكلت هذه النتائج بداية التحول من نظريات المبادئ الإدارية إلى النظريات الموقفية.

اما دراسات تشارلز بيرو (بنى دراسته على الجانب المعرفي وليس الآلي)، التكنولوجيا تعني المعرفة وليس الآلة فالتكنولوجيا هي الوسيلة التي يتم من خلالها تحويل المواد الخام إلى سلع وخدمات

صنف بيرو التكنولوجيا إلى أربعة أقسام:

1- تكنولوجيا روتينية بسيطة: أعمال ومهام سهلة الحل مثل موظف الإستقبال، موظف الكاونتر في البنك.

2- تكنولوجيا غير روتينية ومعقدة: كثرة وتنوع الأعمال وصعوبة التعامل معها مثل عملية التخطيط الإستراتيجي، إعداد البحث العلمية.

3- تكنولوجيا بسيطة: تحتاج مهنيين متخصصين(مهندسين) وتتميز بوجود عدد كبير من المشاكل المختلفة التي يجب التعامل معها بطريقة منتظمة وعقلانية.

4- تكنولوجيا حرفية: تحتج حرفيين متخصصين، وتتميز بأنها تتعامل مع قضايا مع تكرر مرور الوقت وغير متنوعة، ومع ذلك معالجتها والوصول لحلول تستلزم خبرة خاصة.

كما يرى بيرو أن آليات الرقابة والتنسيق المستعملة في التنظيم تختلف بإختلاف نوع التكنولوجيا، درجة عالية من التعقد في التكنولوجيا = درجة عالية من التعقيد في الهيكل التنظيمي + درجة أقل من المركزية + درجة أقل من الرسمية وتقنين الإجراءات.

تتأثر التكنولوجيا المستعملة بحرية التصرف وإتخاذ القرار، قدرة الجماعات على تحديد الأهداف والإستراتيجيات، علاقات العمل بين الأقسام والإدارات المختلفة، مدى وجود تنسيق بين الجماعات سواء في عمليات التخطيط أو العمليات الأخرى.

دراسات جيمس ثومبسون، لم يركز على أثر التكنولوجيا على التنظيم، بل كان أهتمامه موجها لإظهار أثر التكنولوجيا على نوع الإستراتيجية المستخدمة للتعامل مع ظروف الغموض وعدم التيقن، وتهدف إلى تقليل ذلك الغموض من خلال إتباع بعض الإجراءات التنظيمية.

كما صنف ثومبسون التكنولوجيا إلى ثلاثة أنواع، أياً كان أسم التكنولوجيا فإن إستجابة المنظمة لها حسب الحاجة:

1- **التكنولوجيا المتسلسلة والمترابطة:** تتميز بأن عمليات الإنتاج تمر بخطوات متتابعة ومرتبطة ببعضها البعض، حيث لا يمكن الإنتقال إلى مرحلة قبل إتمام المرحلة السابقة لها، كما هو شأن العمل في المصانع وعلى خطوط الإنتاج ومن مشكلاتها (وصول المدخلات قبل الوقت المطلوب – تصريف المخرجات).

2- **التكنولوجيا الوسيطة:** تتميز بالتوفيق بين المدخلات والمخرجات ومن مشاكلها (الغموض وعدم التيقن في الإعتمادية الكبيرة على العملاء في جانب المدخلات والمخرجات، والمخاطر التي تنتج عن نقص في جانبي الطلب على الخدمة أو السلعة من أحد الطرفين).

3- **التكنولوجيا المكثفة:** يتركز أهتمام المنظمات التي تستعمل هذه التكنولوجيا على فعالية الأداء من حيث سرعة تقديم الخدمة وتحسين نوعيتها أكثر من الإهتمام بالربحية والكفاية (تقليل النفقات)، وهو أمر ينطبق بدرجة كبير على القطاع الحكومي الذي لا يهدف أساساً لتحقيق الربح، ولهذا فالمنظمات بحاجة إلى إستراتيجيات تضمن التجاوب السريع وقدرة الحركة للتعامل مع الظروف، وفي الوقت المناسب تماماً

يتضح من ما تقدم أن هناك عدة عوامل تتصل بعلاقة التكنولوجيا بالتنظيم وأثرها عليه، وهي درجة التعقيد والتنوع في مكونات التكنولوجيا، ومدى التحكم والتنبؤ بالتطورات المستقبلية فيها ومدى التداخل والتفاعل المتبادل بين العمليات الإنتاجية التي تستخدم تلك التكنولوجيا، ويمكن القول بأن العلاقة بين نوعية التكنولوجيا والخصائص التنظيمية علاقة وثيقة إذ كلما تعقدت التكنولوجيا أستلزم ذلك تنظيماً موازياً في التعقيد، كما أن التطورات التكنولوجية المتسارعة تستلزم تنظيمات أكثر مرونة وأكثرها إتجاهاً نحو الأسلوب اللامركزي في الإدارة.

إن وزارة الداخلية بجميع أقسامها وفروعها تستخدم تكنولوجيا غير روتينية ومعقدة الأمر الذي ينعكس على هيكلها التنظيمي بما يلي:

- درجة عالية من البساطة.
- درجة أقل من المركزية.
- درجة عالية من التعقيد.

ان بيئة التنظيم أحد المحددات الرئيسية، وتعني الوسط والميط الذي تنشأ وتعمل فيه المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، وتنقسم إلى:

1- البيئة الخارجية.

2- البيئة الداخلية.

ويمكن تحديد الخصائص التنظيمية الناتجة عن إستجابة المنظمات لعوامل محددات التنظيم من خلال التغيرات التي تطرأ على الأبعاد الثلاثية للتنظيم، واهم من متطلبات الإستراتيجية التنظيمية المساعدة للتوسع والإنتشار:

- بيئة مساندة: وتعني تبني المنظمة إستراتيجية التحفظ وتنتمي إلى المرحلة الأولى.
- درجة عالية من التعقيد.
- درجة عالية من اللامركزية.
- تكنولوجيا غير روتينية ومعقدة.
- درجة عالية من التخصص الدقيق والمهني.

في دراسات بيرن وستولكر، قاموا بدراسة للتعرف على أثر البيئة على نمط الهيكل التنظيمي، وأسلوب الإدارة في كل منها، وتبين أن التنظيمات القارة على التعامل مع البيئات الديناميكية هي التنظيمات العضوية الحيوية التي تستطيع التعامل مع الظروف، حيث تتميز الهياكل التنظيمية بالمرونة ونمط الإتصالات الأفقية، كما أن تأثير الخبرة والمعرفة في هذه البيئة يكون أكثر أهمية من المركز الوظيفي.

في دراسات امري، وترست قسموا البيئات إلى بسيطة (تتطلب قيلاً من المعرفة الفنية التقنية، ويمكن كتابة هذه المعرفة على شكل تعليمات) ومركبة (المعقدة، يصعب كتابة النواحي المعرفية المطلوبة على شكل تعليمات) أما البيئات الأربع الأخرى:

- البيئة الهادئة نوعاً ما (مساندة أو محايدة): تمثل بيئة قليلة التعقيد فرغم أن التنظيم لا يستطيع التنبؤ بكافة المتغيرات البيئية، إلى أنه في ظل هذا الوضع العمل بشكل مستقل عن هذه الظروف.
- البيئة الهادئة مع بعض التقلبات: تتميز بحدوث تغيرات لكنها متوقعة، ولذلك فأن إستمرار التنظيم يعتمد على دقة دقة التنبؤات بتلك التغيرات مما يعطي أهمية لعملية التخطيط
- البيئة المزعجة المتغيرة (بيئة مخاطرة): تتسم بوجود تنافس بين التنظيمات، لا بد من أخذها بالحسبان عند عمل التنبؤات، ولذلك من المهم تبني التنظيمات لأسلوب المرونة في العمل وإتباع أسلوب اللامركزية كوسيلة للبقاء، والترحيب بالأفكار الجديدة من الجميع للتعامل مع هذه الظروف
- البيئة المضطربة المعقدة: تعتبر الأكثر تعقيداً وتغيراً بسبب تداخل العلاقات مع التنظيمات الأخرى، والتفاعل مع المجتمع، والمنظمات الإقتصادية، والإعتماد المتزايد على البحث والتطوير للتعامل مع المتنافسين، فهذه عوامل تزيد من حالة عدم التيقن وتستوجب تطوير البدائل.

تتناسب المنظمات ذات الطبيعة الميكانيكية والبيروقراطية مع البيئات الأكثر إستقراراً، بينما تتناسب التنظيمات العضوية مع البيئات الأكثر تغيراً.

ليس هناك تنافس في القطاع العام وإنما إحتكار، من التظيمات الناجحة في إدارة الكوارث هو النظام الأدهوقراطي (التنظيم المؤقت)، من أقصى القرارات في الدولة هو خصخصة القطاع العام

تلعب الصراعات على النفوذ والسلطة دوراً مهماً في تعديل الإستراتيجيات الأصلية، وتغيير طبيعة ونمط التنظيم الإداري السائد، إذ يختار من هم في مراكز النفوذ والسلطة التنظيم الذي يناسبهم ويزيد من نفوذهم، وقد عالج جون تشايلد هذه المسألة

مبيناً التأثير الكبير الذي يمارسه المديرون في تغيير الإستراتيجيات بالشكل الذي يخدم أغراضهم ويعزز مراكزهم.

يرى جون تشايلد (من خلال منظور سياسي بحت) أن الأشكال التنظيمية لا تتشكل، وأن القرارات الإدارية لا تتخذ على أسس عقلانية وموضوعية، ولا يحكمها فقط متغيرات موضوعية مثل الإستراتيجية، الحجم، التكنولوجيا والعوامل البيئية، فهو يرى الدور الأساسي والإستراتيجي للمديرين ومراكز القوى التي تقولب الأمور، حيث يحدد هؤلاء الإستراتيجيات والأهداف سياسات التوظيف، وصولاً إلى تبني أنماط الرقابة وإختيار الأشكال التنظيمية بما يتناسب ويتوافق مع مصالحهم.

لقد قدم تشايلد أربعة ملاحظات:

يلعب متخذوا القرارات دوراً إستقلاليا كبيراً في تحديد مستقبل المؤسسات التي يديرونها أكثر من العوامل الموقفية الأخرى، ليس هناك مفهوم محدد للفاعلية التنظيمية فهي تتخذ عدة معاني، تتمتع المنظمات بسلطة كبيرة للتحكم والسيطرة على البيئة، تلعب مستويات الإدراك لدى المديرين وأحكامهم الشخصية دوراً كبيراً في تحديد نوعية البيئة المحيطة والقرارات التي يتم إتخاذها.

ان الفكرة الأساسية في المنظور السياسي للتنظيم (المرحلة الرابعة) أن متخذي القرارات يتمتعون بسلطة تقديرية واسعة في تحديدهم لإستراتيجيات ومجالات العمل، وفي تحديد نمط الهياكل الإدارية وأنهم ليسوا معنين بالضرورة بإختيار القرارات الأمثل للمنظمة، إن هذا المنظور مغير للمنظور التقليدي الذي يرى أن القرارات الإدارية قرارات عقلانية تنسجم مع الأهداف والإستراتيجيات المحددة سلفاً، وتهدف إلى تحقيقها، إذ أنه ومن هذا المنظور السياسي يصعب تحقيق الرشدانية الكاملة في العمل.

إن ما تصفه النظريات التقليدية بالمنهج العقلاني في إتخاذ القرارات مثالي، ومن الصعب تطبيقه في عالم الواقع، بل هو منهج نظري يدرس في الكليات والجامعات التي

لديها فائض من الوقت والمال لتصف ظروف إتخاذ القرارات المثالية، إن مثل هذه الظروف لا تتوفر في المديرين في الميدان الذين يتعاملون مع ظروف ديناميكية محاطة بالغموض، ويسابقون الزمن ويتنافسون مع كثيرين للوصول إلى الموارد والسوق.

لقد قال هوربرت سايمون، إن أقصى ما يطمح إليه المديرين هو إتخاذ قرارات واقعية، فالإداري ليس إنساناً عقلانياً مثالياً، بل إنسان واقعي يرضى بجزء من العقلانية، وهي القدرة على إختيار البديل الأفضل من بين خيارات عديدة على أساس جمع كافة المعلومات المتصلة بالقرار، والبحث عن مختلف البدائل، والموازنة بين مزاياها والمآخذ عليها، ومن ثم إتخاذ البديل الذي يحقق أكثر المزايا وأقل المآخذ.

أنظمة المعلومات والحواسيب يمكن أن تكون أكثر عقلانية، لكن هذا النوع من العقنلانية يتصل بالوسائل وليس بالأهداف.

ان مصادر القوة والنفوذ، يختلف مفهوم القدرة عن مفهوم السلطة، بأن مفهوم السلطة يعني الحق القانوني في إتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر للآخرين ووجوب من توجه لهم الأوامر بالطاعة تحت طائلة المسؤولية، أما مفهوم القدرة فمفهوم مختلف ولا يرتبط دائماً بالسلطة ويعني القدرة على التأثير في سلوك الآخرين بشكل مقنع طوعاً وليس خوفاً من إجراءات عقابية، ولا تنفيذاً لإلتزامات قانونية توجيهياً التعليمات، وإنما بسبب قناعة الطرح وسنداً للرأي أو للقناعة بأن ذلك الرأي يحقق ويخدم مصالحهم، ولا يتوفر لدى كافة المديرين ممن هم في مراكز السلطة دائماً القدرة والتأثير رغم ضرورة ذلك لتعزيز مركز المدير وفرص نجاحه، ومن هنا نجد الإهتمام الكبير بعقد الدورات التدريبية التي تؤكد على تعلم المديرين المهارات القيادية، ويستمد أصحاب النفوذ القدرة وقوة تأثيرهم من مصادر عدة منها:

- المركز الوظيفي.
- إمتلاك الموارد النادرة من أموال أو معرفة أو نفوذ.

- وجود شبكة من العلاقات مع ذوي النفوذ.

مفهوم تسييس التنظيم، وهو النظر للتنظيم على أنه كيان سياسي، حيث إن القرارات الإدارية من منظور سياسي بإعتبارها محصلة الصراع على النفوذ بين جماعات المصالح الخاصة أن تلك الجماعات تحاول إستصدار قرارات إدارية تلبي إحتياجاتها بدل إحتياجات التنظيم، بدعوى أن تلك القرارات تخدم وتساعد في الفعالية التنظيمية، وهذا يعني أن ما يحدد المعايير والأولويات هي القوة السياسية والنفوذ وليس مصالح التنظيم.

العوامل الموقفية المؤثرة على التنظيم من المنظور السياسي

1- الإستقرار والهياكل التنظيمية: لا يفضل من هم في مراكز النفوذ والسلطة التغيرات الهيكلية إلى في الحدود الدنيا ويعتبرون التغيرات المهمة عند حدوثها أشبه ما تكون بثورة، وهي لا تحدث إلى نتيجة للصراعات السياسية، أما التغيرات العادية، فتكون تدريجية لا تهدد الإستقرار، ولا تمس بالصفة الميكانيكية كسمة أساسية للتنظيم.

2- التكنولوجيا: يختار أصحاب المصلحة والنفوذ نوع التكنولوجيا والبيئة التي تحقق مصالحهم، وغالباً ما يختارون تكنولوجيا تقوم على الروتين والتقسيم الدقيق للعمل، لأنها تجعل أي موظف قابلاً للإستبدال وغير قادر على إبتزاز المنظمة، كما تسهل لهم التكنولوجيا التي يختارونها بسط سلطتهم وممارسة نمط مركزي في الإدارة، أما فيما يتصل بالبيئة فليجأ أصحاب النفوذ لإقامة علاقات مع العناصر الفاعلة في البيئة ليضمنوا أنها لن تثير لهم أي مشاكل أو ينقلون أعمالهم إلى بيئات أكثر توافقاً مع مصالحهم.

3- درجة التعقيد: تزداد درجة التعقيد في التنظيم مع زيادة حجم التنظيم وتطوره على المستوى الأفقي جغرافياً ووظائفياً، وعلى المستوى العمودي بزيادة عدد المستويات الإدارية، وظهور صعوبات في التنسيق والرقابة، لذلك ترغب

الإدارة بهياكل أقل تعقيداً لضمان أقصى درجة من الرقابة ودرجة مقبولة من الفعالية التنظيمية.

4- درجة الرسمية: وجود تقنين للقواد والإجراءات والسياسات والنماذج والأدلة، بحيث لا يكون هناك ضرورة للمراجعة المستمرة من العامل أو الموظف لرئيسه المباشر، مع العلم أن مثل هذه الأمور المقننة تتم بإرادة الإدارة العليا وخدمة مصالحها ويضمن لها السيطرة والنفوذ.

5- درجة المركزية: يفضل المديرون السياسيون إتباع المركزية الإدارية، حتى يتجنبوا وقوع المرؤسيين في أخطاء جسيمة وخاصة في القرارات الفرعية المهمة، فالمركزية مظهر من مظاهر القوة والنفوذ في الإدارة.

العناصر الأساسية في التنظيم (14)

تكون العناصر أو المكونات الأساسية للمنظمات الإدارية وفق ما يرى متسبرغ بخمسة عناصر:

1- العاملون الأساسيون: وهم الذين يقومون بالأعمال الأساسية على خطوط الإنتاج ويشكلون القاعدة العريضة في أي تنظيم.

2- الإدارة العليا: المسئولين عن وضع الإستراتيجيات وعن نجاح التنظيم.

3- الإدارة الوسطى: المشرفين ورؤساء الإدارات الوسيطة، ويمثلون حلقة الوصل بين الكادر الأساسي والإدارة العليا.

4- الفنيون: أعضاء الجهاز الفني المتخصص الذين يتحملون المسؤولية عن النواحي الفنية التي تحتاج إلى خبرات تخصصية.

5- الإستشارين: وتتمثل بالأشخاص الذين يقدمون خدمات مساعدة تسهل عمل الآخرين.

ويختلف الدور وطبيعة العمل الذي يؤديه أعضاء كل فئة من هذه الفئات في المستويات المختلفة، إذا كان العاملون الأساسيون يقومون بأعمالهم بدرجة كبيرة من الإستقلالية ودون تدخل مباشر في عملهم من المستويات العليل، فإن ذلك يعكس نمطاً لا مركزياً في الإدارة وفي عملية إتخاذ القرارات ويعطي الإدارة صفة البيروقراطية المهنية، أما إذا كان دور الإدارة العليا كبيراً وتفصيلياً فإن ذلك يعكس أسلوباً إدارياً مركزياً في الإدارة، وهو ما يتواجد في التنظيمات البسيطة وصغيرة الحجم، وإذا كان دور الإدارة الوسطى هو الأكثر تأثيراً فإن ذلك يسعى وجود نمط إداري يعطي إستقلالية لكل قسم أو وحدة أساسية من وحدات التنظيم على أساس نمط التنظيم الوظيفي الذي تتمتع فيه الوحدات بإستقلال كبير، وتكون أشبه بتنظيمات داخل تنظيمات، وإذا كان التأثير والإستقلالية للجهاز الفني التخصصي، وكانت الرقابة تقوم على الإلتزام بالإجراءات والتعليمات المقننة، فإن النمط البيروقراطي يكون الصفة الغالبة على التنظيم

إذا كان الجهاز الإستشاري يلعب الدور الأساسي فإن أساس الرقابة يكون التكيف المتبادل وتعديل قواعد العمل وفق المقتضيات الموقفية، ويعني وجود إدارات تتميز بالمرونة وتبادل الأدوار، كما هو شأن نمط إدارة المصفوفة.

الأشكال التنظيمية الرئيسية

تتعدد الأشكال التنظيمية التي يمكن للتنظيمات المختلفة وحسب الإعتبارات الخاصة بها أن تأخذ بها:

1- التنظيمات البسيطة (المنظمات الصغيرة أو في بداية المنظمة: تتسم بعدم التعقيد، واللارسمية، والمركزية (تمركز السلطة في قمة الهرم الإداري)، وذلك لمحدودية المستويات الإدارية، ومن عيوبه:

لا يتناسب مع التنظيمات الكبيرة لتي هي سمة العصر، وهناك إحتمالية لإساءة إستعمال السلطة ممن هم في قمة الهرم الإداري بسبب المركزية مما يؤثر سلباً على الفاعلية التنظيمية.

2- التنظيمات البيروقراطية الآلية (ماكس فيبر): يتم إتباع هذا النمط عندما تكون الوظائف بسيطة وروتينية، ويمكن تقنين التعليمات والإجراءات وقواعد العمل بشكل دقيق، مما يتيح الإمكانية لإتباع الأسلوب اللامركزي في الإدارة، ونظام وحدة الأوامر، والفصل بين النشاطات التنفيذية والإستشارية، وهذا الشكل إعتبره ماكس فيبر أساساً لتقدم الدول لقدرته على أداء المهام بطريقة وكفاءة وفعالية ، وبسبب ما يحققه من وفورات في الإنتاج، وما يتوفر في بيئة العمل من ثقافة مشتركة، وقدرة على الإستفادة من الأيدي العاملة غير الماهرة التي تقوم بأعمال جزئية تفصيلية مبرمجة سلفاً مما يقلل الوقت الضائع، ومن ومن عيوب هذا الشكل:

إن هناك إحتمال لتركيز كل قسم أو وحدة إدارية على الأعمال الخاصة بها، وتغلب المصالح الذاتية على المصالح التنظيمية، وقد يؤدي التخصص الدقيق والروتين إلى ملل العاملين، وإضعاف قدرتهم على الإبداع وعلى التصرف في الحالات التي لا تتعامل معها التعليمات، أو الرجوع إلى الإدارة المركزية لحلها، مما قد يعيق الإنتاج.

3- التنظيم البيروقراطي المهني (الذي يضم المحترفين المهنين): يتصف بالمرونة، ويفسر هذا النط مزيجاً من أساليب تقنين وإجراءات العمل والمركزية واللامركزية، حيث يستخدم التنظيم الإختصاصين من ذوي التأهيل والتدريب العالي ليكونوا في الكادر الأساسي، مع الإستفادة بما تتيحه الرسمية، وتقنين قواعد العمل، وبالتالي فأن التخصص الموجود ليس تخصصاً وظيفياً على مستوى الوحدات الإدارية، بل تخصصاً إجتماعياً يتمثل في وجود مجموعة من

الفنين والخبراء وأصحاب الإختصاصات في التنظيم، فالمستشفيات مثلاً توظف فنيين وخبراء وإستشاريين يقومون بوظائفهم بدرجة كبيرة من الإستقلالية، رغم تعقد التنظيمات التي يعملون بها، ويأخذ الشكل الهرمي في أغلب الأحيان، ويتميز هذا الشكل:

- القدرة على أداء الوظائف المتخصصة التي تتطلب مهارات وخبرات عالية.
- ضعف سلطة الإدارة العليا لأنها لا تتعامل مع عمال عاديين بل مع خبراء يمارسون مهامهم بدرجة من الإسقلال.
- يتناسب مع المنظمات كبيرة الحجم والبيئات المستقرة، ومع التكنولوجيا التي يمكن للأفراد تعلمها أثناء الدراسة في المعاهد العليا والجامعات، وقبل الإلتحاق بالعمل وتعتبر الأشكال التنظيمية مناسبة للظروف التي أوجدتها.

ومن عييوبه:

إمكاينة بروز التناقضات بين الوحدات المختلفة والميل للتركز على الأهداف الفرعية الخاصة بها على حساب الأهداف العامة، كما أن هناك إمكانية تعارض بين أخلاقيات العمل التي يؤمن بها الخبراء والتي تعلموها.

التنظيم على أساس الأقسام المتكاملة ضمن التنظيم الرئيسي: يتمثل بوجود عدد من الوحدات الإدارية المستقلة ضمن التنظيم الواحد، حيث يبدو التنظيم، وكأنه يضم عدة تنظيمات إدارية، ولكن تحت إشراف مركزي، وهذا ترتيب يمنح الإدارة الوسطى (مديري الإدارات) درجة كبيرة من السلطة، حيث يكون كل مدير مسئولاً عن إدارته، ويقتصر دور الإدارة العليا على تقديم الدعم لهذه الإدارات مالياً وقانونياً، ولا شك أن هناك مزايا عديدة لهذا النمط التنظيمي منها:

- يحمل الإدارات تحمل مسئولية تحقيق الأهداف المطلوبة منها ويخضعها للمساءلة.

- يعفي الإدارة العليا من الإنشغال بالأمور الروتينية اليومية مم يعطيها فرصة للتفكير في الأمور الإستراتيجية.
- يوفر فرصه ثمينة لتدريب المديرين من خلال ممارستهم سلطات كبيرة.
- يكون الخطأ في حالة حصوله في إدارة ما محدود النتائج ولن يكون خطاءاً عاماً على مستوى التنظيم

يحقق وفورات الإنتاج الكبيرة، من خلال كون الإدارة المركزية تتولى إدارة الأمور المالية لجميع الإدارات الفرعية، ومن عيوبه:

أ- تكرار النشاطات المختلفة في كل إدارة، مما يزيد التكاليف.

ب- هناك محذور من أن تقدم الإدارات المختلفة المصالح والأهداف الفرعية على الأهداف التنظيمية.

ج- قد تبرز مشاكل وصراعات نتيجة تنافس الإدارات مع بعضها البعض في مجال العلاقات مع الزبائن وفي تطوير السلع، إذ يبدو أن الحوافز للتعاون تكون قليلة، مما يتطلب جهوداً إضافية للتنسيق.

التنظيمات الأدهوقراطية (المؤقتة): تتصف غالباً بالتقسيمات الأفقية وقلة المستويات الإدارية وعدم الحاجة الكبيرة للرسمية والتقنين ، ويغلب على إدارتها النمط اللامركزي، وتتسم بالمرنة والقدرة على تحقيق التجاوب المطلوب لمتطلبات البيئة، ويعود سبب تنوع التقسيمات الأفقية للتنظيم لوجود عدد من المهنيين وذوي الخبرة العالية يعملون في التنظيم، ويتميز التنظيم المؤقت بالحاجة إلى الدائمة لتطوير حلول مبدعة للتعامل مع المواقف المستجدة مما يجعل عملية التقنين والرسمية غير ذات أهمية لأنها مصممة للأعمال الروتينية والبيئة المستقرة، أما دواعي إتباع أسلوب المركزية، فهي متطلبات السرعة والمرونة وتعذر توفر كافة الخبرات في أعضاء فئة الإدارة العليا، ومن عيوبه:

إحتمال بروز التناقضات والصراعات لعدم وجود خطوط فاصلة بين الرؤساء والمرؤوسين، ولغموض السلطات والمسؤوليات، إذ يصعب على البعض التعامل مع التغيرات السريعة والتعايش مع ضرورات تقاسم السلطات والمسؤوليات مع أعضاء الفرق والجماعات المختلفة

يبقى للعوامل الموقفية الدور الرئيسي في إتباع هذا النمط، وهي نوع الإستراتيجية المتبعة، التكنولوجيا السائدة، الظروف البيئية التي تحيط بالتنظيم، ومرحلة التطور التي يمر بها التنظيم، فهذا النمط التنظيمي يتناسب مع الإستراتيجيات المعتمدة على المخاطرة والتغيير المستمر، وهي التي تستدعي وجود تنظيمات مرنة، وإلى جانب ذلك فإن التكنولوجيا غير الروتينية القادرة على التجاوب مع الإستراتيجيات المختلفة تتلائم وهذه التنظيمات، وكما أن البيئة الديناميكية المعقدة التي تستدعي المبأداة والأبتكار والإبداع والتأقلم مع القرارات تناسب مثل هذا النمط (الأدهوقراطي)، شأنها شأن التنظيمات في المراحل الأولى من عمر التنظيم.

تأثير الأشكال المختلفة للتنظيمات على عناصر التنظيم والظرف التي تتناسب مع كل منها :

الخصائص	النمط البسيط	البروقرطي الآلي (ماكس فيبر)	البيروقراطية المهنية (ماكس فيبر + عدة تنظيمات أخرى)	الأقسام المستقلة	الأدهوقراطية
التخصص	متدن	عالي وظيفي	عالي وعلى أساس الخبرة	عالي وعلى أساس الخبرة	عالي وظيفي
الرسمية	متدنية	عالية	منخفضة	عالية داخل الأقسام	متدنية
المركزية	عالية	عالية	منخفضة	محدودة	متدنية
البيئة	بسيطة ديناميكية	بسيطة ومستقرة	معقدة ومستقرة	بسيطة ومستقرة	معقدة وديناميكية
النمط العام	عضوي	ميكانيكي آلي	ميكانيكي	ميكانيكي	عضوي

كما ظهرت التنظيمات البيروقراطية في فترة تسمى (أنظمة التنظيم)، وهي المرحلة الأولى من مراحل الإدارة، ويرتبط مصطلح البيروقراطية بعالم الإجتماع الألماني ماكس فيبر الذي كان أستاذاً في الجامعات الألمانية.

مراحل تطور المجتمع لماكس فيبر (8)

1- مرحلة السلطة التقليدية: هي التي يتوارثها الأبناء عن الآباء، وير فيبر في تطور المجتمعات في المرحلة التي يصل فيها الناس للسلطة وتقلد الوظائف الرسمية في المجتمع ليس بسبب كفاءتهم وإنا لأسباب تقليدية تتصل بالوارثة والنفوذ والتقاليد، وفي مثل هذه الحالة يكون مستوى الإدارة بدائياً، وينطبق على الدول النامية التي تستمد أسمها من كونها لا تزال في مرحلة أولى من التطور الإداري.

2- مرحلة السلطة الكاريزماتية: (تنحصر في أشخاص لديهم القدرة على التأثير) تنطبق على الوضع الذي تكون فيه السلطة بيد أشخاص ليس لأسباب تقليدية، وإنما لكونهم يتمتعون بشخصيات قيادية قادرة على التأثير في المجتمع، إن المشكلة في هذا النوع من المجتمعات أنه وبمجرد غياب الشخصيات القيادية عن الساحة تعود الأمور إلى الوراء بشكل سريع، لأنه لم يتم تأهيل قيادات بديلة، وبالرغم من أن هذه المرحلة أفضل من سابقتها من ناحية الأداء الإداري، إلى أنها ليست مرحلة متقدمة ويمكن أن تكون إنتكاسة وعودة للوراء.

3- المرحلة السلطة القانونية: (البيروقراطية المثالية) لا تكون السلطة بيد قادة تقليدين ولا بيد قادة ذوو شخصيات كاريزماتية، بل بيد من يحدد القانون الشروط الواجب توافرها فيهم بشكل مختلف الوظائف، وهم الأشخاص المؤهلون الذين تتوافر فيهم مقومات التخصص والتأهيل والجدارة.

كما ان المعنى اللغوي للبيروقراطية هو حكم المكتب، والمعنى الشعبي السائد هو إساءة إستعمال السلطة، والتمسك بحرفية الإجراءات والمماطلة في إنجاز العمل وكل ما يتصل بما هو سيء.

والمعنى العلمي للبيروقراطية، مواصفات للجهاز الإداري الممتاز والمثالي، والـذي كلمـا كان أداؤه قريباً من هذا النمط الإفتراضي المثالي كان أداؤه ممتازاً، والعكس صحيح.

والنمط البيروقراطي كما تصوره ماكس فيبر، نمط تنظيمي عقلاني يهدف الوصـول إلى أعلى درجة ممكنة من الكفاءة، ومن المهم أن فيبر قدم نموذجـا مثاليـاً تجريـدياً ولم يقـدم نموذجاً إدارياً واقعياً يصف أجهزة إدارية بعينها بل وضع مقياس لما يجـب أن تكـون عليـه التنظيمات الإدارية، والتي قد تقترب منه أو تبتعد عنه درجات.

خصائص النموذج البيروقراطي كم حددها فيبر

- **تقسيم العمل والتخصص:** تقسيم الأعمـال في التنظـيم إلى عـدة خطـوات يـتم إختيار من يشغلونها حسب درجة تخصصهم.
- **التسلسل الرئاسي:** ويعني وجود عدة مستويات إدارية متفاوتـة ، يتبـع كـل منهـا المستوى الذي يعلوه، مما يجعل التنظيم على شكل هـرم تتـسع قاعدتـه وتـضيق مستوياته كلما اتجهنا لأعلى.
- **الرسمية وتقنين الإجراءات:** يعني وجود نمط من العلاقات الرسميـة في العمـل، بحيث يتعامل الموظف مع المراجعين له في العمل بصفته الرسميـة ولـيس بـصفة شخصية، وتكون ليس هناك أي تمييز في المعاملة بـين مـن تقـدم لهـم الخـدمات حسب أي إعتبـار، ولـذلك فـإن صـفات النظـام البيروقراطـي توحيـد وتقـنين الإجراءات.
- **اللاشخـصية في إتخـاذ القـرارات:** تعـني أن تـستند القـرارات الـتي يتخـذها البيروقراطيون إلى أسس موضوعية، وليس أسس شخصية، مما يضمن العدالـة، وعدم المزاجية في التعرف والتعامل مع المستفيدين من خدماتها.

- التعيين والترقية على أساس الجدارة: يقتضي أن تحكم قرارات التعيين والترقية للموظفين إلى إعتبارات الكفاءة والتأهيل، وليس للإعتبارات غير الوضوعية مما يكفل الآداء الممتاز.

- إعتبار الإدارة مهنة دائمة: ينظر للإدارة بإعتبارها مهنة تحتاج للتأهيل والتدريب المستمر وليست هواية، وأن تحسين مهارات العاملين يضمن الأداء الجيد الذي يحقق الأهداف التنظيمية المطلوبة بالنوعية الجيدة وبأقل التكاليف.

- الفصل بين الحياة الشخصية للموظف وبين الحياة الوظيفية: يؤكد على ضرورة عدم الخلط بين الوظيفة، كدور رسمي يقوم به الموظف وفق القوانين والتعليمات، وبين الممتلكات الشخصية للموظف الذي له الحرية في إستعمالها.

تكمن أهمية النظرية البيروقراطية في تركيزها على أهمية تقنين الإجراءات وخطوات العمل، حيث يتم تقنين السلوك وآليات العمل ، فالسلطات والمسؤوليات مقننة بشكل دقيق، وإن من شأن التقنين ضمان سهولة التنبؤ بسلوك العاملين في التنظيم والمتعاملين معه

ويشير البعض إلى أن مزايا البيروقراطية لقد لا تتحقق بسبب إمكانية إساءة إستخدام السلطة، والخروج عن الأهداف المحددة، وأن تصبح البيروقراطية مشكلة بدل من أن تكون طريقاً لحل المشاكل، ومن المخاطر التي يشار إليها ما يلي:

1- إمكانية تغيير أو تبديل الأهداف: يشير روبرت ميرتون إلى أن المخاطر المحتملة للنموذج البيروقراطي هي تمسك الموظفين بالتعليمات حرفياً، دون إدراك الهدف من ورائها، بحيث تصبح هدفاً بحد ذاته، بدل من أن تكون وسيلة، فقد ينتج عن عدم المرونة في التطبيق إلى تحويل الإجراءات إلى أهداف، وكذلك بين فليليب سلزنيك المخاوف بأن يؤدي تركيز الوحدات الإدارية

على أهدافها الخاصة إلى ضياع النطرة الشمولية والتأثير سلبياً على الأهـداف العامة، كما أن تقنين الحـدود الـدنيا للـسلوك المقبـول يمكـن أن يجعـل منهـا حدوداً عليا للإنتاج، وهـو أمـر غـير مقـصود لـدى واضـعوا الحـدود الـدنيا المقبولة للأداء، ويهـدف وضـع القواعـد والإجـراءات إلى معالجـة التـصرف بشأن الأمور الروتينية المتكررة، وذلك بهدف تـوفير الوقـت، ولكـن الأمـور تتغير في الفترة مابين فترات إقرار وتطبيق الإجراءات، وبـدلاً مـن أن يطلـب الموظف تعديل الإجراءات التي تصبح غـير مناسـبة مـع الظـروف المستجدة يستمر في تطبيقها مما يضر بأهداف التنظيم.

2- الشعور بالإغتراب: رغم أهميـة التخـصص الـدقيق واللارسميـة، فـإن هنـاك مخاوف من أن تتحقق المبالغة في تطبيقها شـعوراً بـالإغتراب لـدى العـاملين، وخاذصة إذا كانت الوظائف روتينية جداً، ولا تعطي للموظف شعوراً بقيمـة العمل، وذلك بأنه يشعر بأنه من السهل الإستغناء عنه.

3- الميل لتركيز السلطة: يرى البض أن التسلسل الرئاسـي والمركزيـة، كمظهـر مـن مظاهر البيروقراطية قـد يؤديـان إلى إسـاءة إسـتخدام الـسلطة، إضـافة إلى أن الإتجاه نحو البيروقراطية يخالف الإتجاه السائد نحو الديموقراطية واللامركزية.

4- السلبية في تعامـل المـوظفين مـع الجمهـور: إن التأكيـد علـى حقـوق الموظـف وتعويـضاته وتحـصينه ضـد الإجـراءات التعـسفية، قـد يـؤدي إلى نـوع مـن اللامبالاة عن بعـض المـوظفين في تعاملـهم مـع الجمهـور، وتـضيع الحـوافز وتزيد الضغوط عليهم لمزيد من التجاوب مع طلبات المواطنين.

ويشير وارن بينـس بمـوت البيروقراطيـة لأنهـا نمـوذج لا يتماشـى مـع روح العصر، وأنها كانت تتناسب مع مقتضيات بداية تطـور المجتمـع الـصناعي، حيث كانت الحاجة كبيرة للنظام والدقة وحماية العـاملين مـن المعاملـة غـير

العادلة من أصحاب العمل في غياب الإتحادات العمالية القوية، وهو يرى بأن تلك الظروف تغيرت وتغيرت معها المطالب والأولويات، ومن الأمثلة على التغيرات:

5- التغيير السريع في أنماط العمل وتعقدها: فلم تعد الأعمال روتينية، بل تعقدت الظروف البيئية، بشكل أصبح التغيير السريع هو السمة الغالبة.

6- الزيادة غير المسبوقة في حجم التنظيمات وتنوع المهام بشكل كبير، ان التغير في سلوك الإدارات والإتجاه للنزعة الإنسانية: بسبب التطور للمستوى الثقافي للعاملين، ومستوى كفاءتهم ومهاراتهم، بيشكل يفوق كثيراً ما كان سائدً عند وضع النظرية البيروقراطية، إذ تسود الآن مفاهيم إدارية تؤكد على التعاون كأساس للعمل بدل الإعتماد على الإجبار وعلى وسائل التهديد بالعقاب، وحلت القيم السلطوية السابقة

إن الحجج السابقة والتنبؤ بقرب زوال البيروقراطية، والإدعاء بأنها لم تعد تناسب روح العصر، غير صحيحة، فالنظرية البيروقراطية لاتزال فعالة، كما تدل الوقائع فإن الدول التي طبقت هذا النموذج وحققت تقدماً، وإن صار علاقة التخلف الإداري بين البعد عن الإلتزام بالنظرية، وتخطي الأسس التي تقوم عليها، أما الشكاوي على النموذج البيروقراطي فهي شكاوي في دول حققت معدلات إنتاج كبيرة، ولم تعد المشكلة هي زيادة الإنتاج بل في كيفية إيجاد أسواق كافية لتصريف الإنتاج الكبير الذي يزيد على إستهلاكها في مختلف مجالات الحياة من الزراعة والصناعة والخدمات.

أما الحديث عن الملل بسبب زيادة التخصص والتقين الزائد لإجراءات العمل، فهو أيضاً شكوى من عمال وموظفين في دول يقضي فيها العاملون ساعات عمل فعلية في أداء المهام، أما في بلادنا فلا يكاد الموظف يعمل إلا ساعات

محدودة جداً من ساعات العمل الرسمية ويضيع الوقت الباقي في إضاعة وقت الآخرين، أو متابعة أعماله الخاصة، وهذا يفسر حجم العمالة الكبيرة في القطاع الحكومي، ويفسر ترار الحديث عن ضرورة تقليص عدد الموظفين، وزيادة أيان العطل الرسمية، والحديث عن ظاهرة الترهل الإداري، ولذلك فأن المشكلة الرئيسية في دولنا هي غياب النموذج البيروقراطي ليس في وجوده.

7- إن إستمرار فعالية البيروقراطية أمر واضح ومطلوب لأسباب كثيرة أخرى منها: وهو نموذج كفؤ وفعال في مختلف المنظمات الصناعية والتجارية والزراعية، حكومية أو خاصة، واليقاء للأفضل (ترفع شعار البقاء للأفضل)، ويتلاءم مع المنظمات كبيرة الحجم، وهي لا تزال وستبقى في المنظور البعيد لأن هذه سمة وسنن التطور.

وهناك مبالغة في موضوع التغير في القيم الإجتماعية فيما يتصل بالبيروقراطية فما زال هناك تأكيد على أهمية النظام والطاعة في كل المنظمات الإدارية رغم كل الإتجاهات نحور الديموقراطية، فالنظام والإنضباط، لا يتنافى مع الديموقراطية لأنها لا تعني الفوضى.

وهناك مبالغة في القول بأن البيروقراطية لا تتناسب مع وتيرة التغيرات السريعة، ذلك أن التغير كان دائماً سمة أساسية في المجتمعات ويقى القضية نسبية، وهناك إمكانية لتطوير البيروقراطية وتعديلها، كما بينا في موضوع البيروقراطية المهنية القادة على توفير الرقابة والتقنين في عصر الرقابة المعرفي الهائل، وهناك قدرة للنموذج البيروقراطي على ضمان الرقابة التي يرغب أصحاب القرار والمصلحة في المنظمات في ممارستها.

كما تزداد الحاجة للتنظيمات المؤقتة (الأدهوقراطية) مع زيادة المطالب على التنظيمات، وتعقد النشاطات، وزيادة الحاجة للأبداع كبدائل للتنظيمات البيروقراطية، إن مفهوم التنظيمات الأدهوقراطية مفهوم تجريدي شأن ذلك شأن مفهوم البيروقراطية فكلاً

من المفهومين لا يصفان تنظيمات موجودة فعلاً، وإنما يمثلان أنماطاً نظرية تقترب أو تبتعد منها التنظيمات الإدارية، في ما يلي بعض الأشكال الأدهوقراطية، نمط المصفوفة، تنظيمات إدارية تقوم على الإستعانة بمجموعة من العاملين في الوحدات التنظيمية الأساسية في التنظيم الرئيسي ليعملوا معاً تحت قيادة رؤساء المجموعات، وتتميز بالمرونة التي يفتقر إليه النظام البيروقراطي، وأيضاً علاقات الزمالة بين مديري المشاريع وأعضاء فرق العمل التي يشرفون عليها ويعود ذلك لتغيير الأدوار ما بين مدير المشروع وزملائه في العمل.

نظريات (A ،J ،Z)(9):

- النظرية الأمريكية في الإدارة (A): يتصف هذا النمط بممارسة رقابة صارمة على الموظفين من خلال تنظيم هيكلي محكم، وحيث أن التنظيم مصمم للتعامل مع حالات دوران وظيفي عالي، حيث تكون الوظائف المحددة، ولها توظيف وظيفي دقيق وهناك تخصص وتقسيم العمل بشكل دقيق، كما يتميز بحركة تنقل سريعة للموظفين للعمل في المنظمات المختلفة، سعياً للوصول إلى رواتب ومزايا عمل أفضل، مما يوجد فرص ترقية كثيرة لملأ الشواغر التي يتركها المتنقلون للوظائف خارج التنظيم، وتتم عملية تقويم الأداء بطريقة رسمية تركز على الأداء
- النظرية اليابانية في الإدارة (J): تتم الرقابة على الموظفين وفق هذه النظرية من خلال عملية تنشئة إجتماعية، يتم من خلالها تلقين وغرس القسيم التنظيمية في نفوس العاملين، أما حركية الموظفين فتتم بشكل أفقي من وحدة تنظيمية إلى وحدة تنظيمية أخرى وداخل التنظيم نفسه، عملية الرقابة تتم بشكل غير رسمي وتعطى أهمية كبرى لقدرة ورغبات الموظف في التعاون مع الزملاء.
- النظرية اليابانية في الإدارة مطوعة للبيئة الأمريكية (Z):

تعتبر هذه النظرية تطويعاً للنموذج الياباني في الإدارة للبيئة الأمريكية، ليتمشى مع الثقافة الأمريكية التي تركز على الفردية، وتربط بين المكافآت والأداء، وتتعامل مع قوى عاملة أقل تجانساً التي تعمل بموجبها النظرية (J)، حيث يتوافر في اليابان قوى متجانسة ، وتستثنى النساء والأقليات من العمل، أما عملية التقييم مرة أو مرتين سنوياً، والتنظيم أقرب لما هو في اليابان أكثر منه لنمط التنظيمات في الولايات المتحدة الأمريكية.

والجدول التالي يوضح الفرق بين نظريات (Z، J، A)

نظرية (A) الإدارة الأمريكية	نظرية (J) الإدارة اليابانية	نظرية (Z)
توظيف لمدة قصيرة	توظيف مدى الحياة	توظيف لمدة طويلة
مسار وظيفي متخصص	مسار وظيفي عام	مسارات وظيفية فيها درجة متوسطة من التخصص
فردية في إتخاذ القرارات	إتخاذ القرارات بالإجماع	قرارات يتم إتخاذها بالإجماع
المسؤولية فردية	المسؤولية جماعية	المسؤولية فردية
تقييم رسمي متكرر	تقييم غير رسمي وغير متكرر	عمليات التقييم وفق مقاييس رسمية واضحة وأخرى رسمية ضمنية
ترقيات سريعة	ترقيات بطيئة	ترقيات بطيئة

نظرية (A) الإدارة الأمريكية	نظرية (J) الإدارة اليابانية	نظرية (Z)
إهتمام جزئي بالموظفين	إهتمام شامل بالموظفين	إهتمام شامل بالموظفين

ان التنظيم التكاملي، يعتبر نوعاً من التنظيم البيروقراطي يتواجد إلى جانبه نمط تنظيمي عضوي وديناميكي يتسم بالمرونة ويتم من خلاله التفاعل بين الخبرات ومكافأة الإنجاز والإبداع، وميزته بأنه يتستطيه أن يجمع بين مزايا البيروقراطية والأدهوقراطية، ويثير نوعاً من عدم الرضى لدى المديرين الذين أعتادوا على النمط المركزي، والتنظيم الشبكي يتكون من وجود تنظيم مركزي نواة يعتمد في عمله على إقامة شبكة من العلاقات مع تنظيمات أخرى تتولى العمليات الرئيسية الأخرى وتعمل لحسابها، وعلى أسس التعاقد، مما يعطي التنظيم قدرة على التجاوب بشكل أكبر مع التكنولوجيا المتجددة ومع ظروف التنافس الشديد، كما ان نمط اللجان والمجالس لا تخلو منه أي منظمة، ويعتبر نمط اللجان أسلوباً متبعاً في التنظيمات التي يتطلب إصدار القرارات فيها تعاون عديد من أصحاب الإختصاص، وقد تكون التنظيمات مؤقتة أو دائمة، ويتسم طابع القيادة بالأسلوب الجماعي في إتخاذ القرارات، وينطبق على النوادي والجمعيات، حيث لا يتقاضى العاملون في الغالب رواتب تبرر قبولهم بتفاوت المستويات الإدارية فيما بينهم، ويتهمون بالمساواة والمشاركة الجماعية في إتخاذ القرارات.

التنظيمات الإفتراضية

ان مفهوم التنظيمات الإفتراضية هي متحررة وموظفيها والمستفيدين من خدماتها من التقيد بعناصر الزمان والمكان، وتعطيهم فرصة لإنجاز الأعمال في كل زمان ومكان وعدم حصرها في ساعات وأيام محدودة، وتشتمل التنظيمات الإفتراضية على ترتيبات وخيارات عمل متعددة يمكن الإختيار من بينها، حيث يمكن للموظف إختيار العمل

وللمنظمة توفيره على أساس التفرغ الكامل أو العمل الجزئي، وإختيار ساعات العمل المناسبة، والقيام بالعمل من المنزل إلى آخر ذلك من ترتيبات عمل بديلة للترتيبات الموجودة، وتتشكل المنظمة الإفتراضية من مجموعة من العمليات وفرص العمل والموظفين وفرق العمل والعلاقات والموظفين غير المتواجدين في نفس المكان.

وتقوم بكافة الأعمال التي تقوم بها المنظمات الأخرى، ويكمن الإختلاف بينها وبين التنظيمات التقليدية في طبيعة إجراءات العمل من خلال ما توفره تكنولوجيا المعلومات والإتصالات من سهولة الإتصال بين مختلف الأطراف عن بعد، وتتكون التنظيمات الإفتراضية من فرق عمل يضم أعضاؤها أفراداً يعملون في منظمات مختلفة وفية مواقع وأماكن عمل متباعدة وذات ثقافات مختلفة، وتعمل على الإستفادة القصوى من الخبرات المتنوعة لهؤلاء الأعضاء ومن الفرص الكثيرة التي تتاح لهم من خلال العمل في جهات مختلفة، تضشاركهم في التكاليف والمخاطر كما يتشاركون في الفرص، وقد تعمل المنظمات الإفتراضية على أساس دائم وقد تكون مؤقتة تقوم بأعمال محددة وإستجابة لظروف معينة عابرة.

خصائص التنظيمات الإفتراضية (15)

تتميز بعد خصائص هي:

1- وجود شركاء يتمتعون بصلاحيات واسعة ولهم ميزات وكفاءات خاصة يكمل كل منهم الآخر.

2- السرعة في إقامة العلاقات بين مختلف الأطراف والنظر في البدائل المتاحة أمامها.

3- وجود الثقة بين الأطراف تسمح بالإتصال المستمر، وإقامة العلاقات وهو أمر ضروري للحصول على الموارد المتاحة.

4- سرعة الحركة والقدرة على تجاوز مشكلة بعد المسافات من خلال إستخدام وسائل الإتصال التكنولوجية المتطورة.

تبدو التنظيمات الإفتراضية خيار المستقبل بسبب ماتتيحه التطورات التكنولوجية الحالية والمستقبلية، وما يصاحبها من زيادة في توقعات المستهلكين، وتبدو أهميتها من قدرتها على تلبية الدوافع الإقتصادية التي ترافق ثورة المعلومات والتي تستدعي تنظيم العلاقات حول الأهداف والمصالح المتبادلة لمختلف الأطراف بغض النظر عن أماكن تواجدها، ويرى ديفيد ومالون أن أهم ما تتصف به المنظمات الإفتراضية هو التركيز على التغيير، والإهتمام بالعملاء، وبأصحاب الكفاءات عالية التأهيل، وعلى توفير مناخ صحي تسود فيه العلاقات التعاونية بين الجميع، فالتنظيمات الإفتراضية أكثر قدرة على التميز والنجاح من التنظيمات التقليدية، كما تتميز بقرب المستويات الإدارية وقرب الإدارة من العاملين وحرصها على العمل عل ى تنمية الثقة فيما بينهم، كم تعتمد لى العلاقات الغير رسمية التي تقدم المعلومات حول المشاكل والحلول، ويرجع الإهتمام بالتنظيمات الإفتراضية إلى عدة أسباب أهمها:

- إنتشار التكنولوجيا التي تسهل القيام بالكثير من الأعمال على إختلافها بشكل أوتوماتيكي، حيث يمكن نقل الإتصالات الشفهية والكتابية، وتلك التي على صور بنوعية عالية.
- تخطي المعلوات وبفعل التطور التكنولوجي حواجز الزمان والمكان والمستويات الإدارية، حيث يمكن نقل المعلومات في أي زمان وإلى أي مكان وفيما بين كل المستويات الإدارية والثقافية، ويعطي فرصة كبيرة للتحكم بها والإستفادة منها على أكمل وجه.

كما ولدت التكنولوجيا ثلاث نتائج هائلة منه:

1- الإمكانية غير المحدودة للعلم بكل شيء.

2- الإمكانية الهائلة التي أتاحت للأنسان أن يتواجد وبشكل أفتراضي في كل الأزمنة، والأمكنة في الماضي والحاضر والمستقبل بفضل التكنولوجيا.

3- زيادة الذكاء التنظيمي، إذ أصبح متاحاً للمنظمات وبفضل التكنولوجيا الحديثة أن تجمع وتخزن وتحلل وتسترجع قدراً هائلاً من المعلومات، وتستخلص الدروس والخبرات في مجالات عملها.

من نتائج التطبيقات الممكنة للتنظيمات الإفتراضية في المجالات التي تختص بالإدارة العامة، وفي مختلف مجالات إهتماماتها، الإقتصادية والإجتماعية والبحثية والسياحة والمواصلات والبيئة والصحة إلى غير ذلك من المجالات، في تعزيز التواصل بين المواطن والحكومة المعنية بتقديم مختلف الخدمات العامة، حيث أنه من المعروف أن المواطنين يتعاملون مع الحكومة بصفتين الأولى كفاعلين ومؤثرين، كما هو دورهم كناخبين ودافعي ضرائب والثانية كزبائن يتقدمون بطلبات مختلفة للحكومة لإنجاز معاملاتهم الكثيرة، ومعها يتأثرون بما تضعه من سياسات وما تتخذه من قرارات، وفي كلا الحالتين يمكن للتنظيمات الإفتراضية المساهمة الإيجابية في:

- توفير الشفافية حول سبل عملها وتوضيح ما للمواطن من حقوق وما عليه من واجبات.
- الإتصال وبطريقة منظمة بكل الأطراف التي عليها إلتزامات لتسديدها.
- تسهيل حصول المواطنين على مختلف الخدمات العامة مثل توثيق مختلف الأمور الخاصة بهم (ولادة – زواج – طلاق...).
- تسهيل إتصال المواطن بالحكومة في أي وقت، ومن أي مكان من خلال توفير التكنولوجيا التي تمكن من ذلك.

- تقديم الحكومة كاف المعلومات التي تهم المواطنين في مختلف المجالات، ومعايير النجاح والمقارنة فيما بينها، وتوفر تلك المعلومات وسيلة لإهتمام المواطنين بالمصلحة العامة وتعزيز شعورهم بالمواطنة.
- تسهيل مشاركة المواطنين في عملية رسم السياسات العامة وإبداء آرائهم في مختلف القضايا يشكل نقطة إنطلاق لدورهم في عملية رسم السياسات.
- توفير المعلومات للأحزاب ومنظمات المجتمع المدني حول نتائج مختلف السياسات من خلال إستعمال تكنولوجيا المحاكاة ، لما يمكن أن يسفر عنه تطبيق أي من البدائل المختلفة.
- توفير المنابر التي يمكن من خلالها مناقشة كافة القضايا مع أعضاء البرلمان وعقد جلسات الإستماع للخبراء والمختصين في مختلف المجالات.
- تسهيل التواصل بين المواطنين أنفسهم مما يساهم في نشوء منظمات المجتمع المدني، وجماعات الضغط، إن ن شأن ذلك أن يساهم في تعميق الديموقراطية والمشاركة الشعبية.
- يترتب على التكنولوجيا التي ستكون أساس عمل التنظيمات الإفتراضية زيادة إستقلاليتها، وتعميق مفهوم الرقابة الذاتية لدى الموظفين فيها، حيث يصبح بإمكان الإدارة المركزية للتنظيم الإتصال بالفروع بغض النظر عن قربها أو بعدها، ولا يعود للبع الجغرافي تأثيراً كبيراً، حيث تتمتع الفروع بحرية كبيرة في تحديد طبيعة، ومجال وطرق وإجراءات العمل.

كما يترتب على وجود التنظيمات الإفتراضية تغيير النظرة للأعمال من كونها مجموعة من الوظائف الجزئية يتم تنفيذ كل منها ضمن إدارة تنفيذية، إلى مجموعة من العمليات المتكاملة التي تبدأ في نفس الوقت، حيث يتم تجنب تكرار أداء نفس العمليات من قبل إدارات متعددة، مثل وجود جهة حكومية مركزية مثل هيئة مدنية لديها كافة

الوثائق المهمة التي تتعلق بالمواطن، ووجود شبكة معلومات مشتركة مع الوزارات وإدارات الدولة تستطيع الإطلاع على الوثائق المطلوبة بشأن أي أمر يدخل في نطاق إختصاصاتها، يوفر المال والوقت والجهد لجميع الأطراف.

ويعتبر الموظفون في أي تنظيم أحد عناصر الإنتاج، ويتم توظيفهم لتحقيق أهداف التنظيم، ولكن هذا لا ينفي أن للموظفين أهدافهم الخاصة بهم التي يلتحقون بالعمل من أجل تحقيقها، ومن تلك الأهداف الحصول على مصدر مادي يمكنهم من العيش الكريم، كما أن للموظفين أهداف معنوية مثل التطور الذاتي وتحقيق الذات وغالباً ما لا تتفق أهداف التنظيم مع الأهداف الخاصة للموظفين، ولذلك تمثل فرص العمل عن بعد وإختيار ساعات العمل، وإمكانية تأدية الأعمال من المنزل، ودون الحاجة للتنقل وهو ما يمكن أن تسمح به المنظمات الإفتراضية من شأنه أن يزيد من حرية الموظف ويعطيه المرونة التي يرغب بها، إن مثل هذه التطورات المتوقعة والمتسارعة ستساعد مختلف التنظيمات على تغيير أنماط هياكلها التنظيمية بسبب ما تتيحه من أشكال الإتصالات السريعة والمباشرة مع أي طرف من أطراف العمل معنيين بإتخاذ القرارات لإنجاز أي مهمة.

من الممكن أن يساء إستخدام التكنولوجيا من قبل البعض لتحقيق أهداف غير مشروعة، لذا على الحكومة أن تمل على إتخاذ الإجراءات الوقائية لمعالجة الآثار السلبية المحتملة لها، ومن أهم ما يجب على الحكومة عمله بهذا الصدد توفير البنية التحتية الجيدة تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، وإتخاذ سياسات إقتصادية ليبرالية تهدف إلأى تحرير سوق تكنولوجيا الإتصالات، مثل تخفيض الضرائب والرسوم وتشجيع المنافسة الشريفة بين المؤسسات العاملة في هذا المجال، ووضع معايير عالمية لتمديد شبكات الإنترنت وإستخدامها، وتوفير أمن المعلومات والحيلولة دون إساءة إستخدام المعلومات والوثائق، والقيام بحملات توعية لأهمية تكنولوجيا المعلومات وتشجيع إستخدامها، وتوفير التدريب المستمر لمقدمي خدمات الإتصالات والمستفيدين منها بشكل مستمر، وحماية الحريات الشخصية لأفراد المجتمع المدني من تعدي العاملين في حقل المعلومات عليها، ووضع ميثاق أخلاقي خاص بثقافة الإنترنت وأصول إستخدامها، وتطوير البحث العلمي في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات.

هوامش ومراجع الفصل الثاني

1) محمد سلمان العميان، مرجع سابق.

2) علاوي عبدالفتاح، التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورهما في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات. الموقع الألكتروني لمجلة علوم إنسانية. الجزائر، 2007.

3) مهدف زويلف، علي العضايلة، إدارة المنظمة- نظريات وسلوك. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1996.

4) صلاح هادي الحسيني، السلوك التنظيمي بين الاهمية والهدف. موقع ألكتروني شبكة طلاب العراق، صفحة بحوث ودراسات. العراق، 2009.

5) هاني يوسف خاجقجي، التنظيم الإداري- الأسس والمفاهيم، مطابع الفرزدق التجارية. الرياض- السعودية، 2001.

6) فرنش وندل، بيل سيسل، تطوير المنظمات: تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة ، ترجمة وحيد الهندي. معهد الإدارة العامة الرياض، 2000.

7) ذكي مكي اسماعيل، مرجع سابق.

8) بسمة عدنان بسيوني، خماسية التجديد الذاتي في المنظمات المعاصرة، (ط1). مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2009.

9) Hoboken ، New Jersey. Published simultaneously in Canada.

Susan Greane and Rishi ، Goyal Financial Sector Development in the Mied Le East ، 2001.

10) Lynch ، Richard ، Corporate Strategy ، Prentice-Hall Pearson Education Limited ، 4th ed ، England published ، 2006.

11) Richar ، Daft ، Organization theory & Desion ، thED. USA. 2004.

12) Robbins ، p. Stephen ، Organizational Behavior ، Reed. Preutice-Hall ، Inc New Jersey ، 2003.

13) Casson ، M. ،The Entrepreneur: An Economic Theory ، second edition ، Edward Elgar Publishing ، 2003.

14) www.prowidersedge.com

15) www.hrdiscussion.com/hr12065.

الفصل الثالث

القيادة

الفصل الثالث

القيادة

تعريف القيادة (2)

من التعريفات التي قيلت في القيادة:

أنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص، وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة.

تعريف آخر:

القيادة هي دور اجتماعي رئيسي يقوم به الفرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع)، ويتسم هذا الدول بأن من يقوم به له القدرة والقوة على التأثير في الآخرين، وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة، فهي شكل من أشكال التفاعل بين القائد والأتباع، حيث تبرز سمة القيادة والتبعية.

تعريف آخر:

هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات، وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة.

أهمية القيادة (2)

تعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشود، فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه، كذلك التغير في الظروف المحيطة بالمشروع من شأنها أن تؤدي إلى تغير مستمر في السياسات، وذلك لكي تضمن المنشأة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها، فيجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم، وقد دلت الدراسات المختلفة على قلة عدد القادرة نسبياً، فالقدرة على القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القلائل من أفراد المجتمع.

فالحاجة إلى تصميم برامج تدريبية مختلفة من أجل رفع المستوى القيادي بين العاملين في هيئاتها الإدارية، ويمكن القول أن القائد الناجح هو الذي يخلق في دائرته العادات والتقاليد التي تتفق وأهداف المشروع الذي يعمل فيه، حيث إن الجانب السلوكي في علاقة الرئيس بمرؤوسيه وبزملائه هو جوهر عمل القيادة، ويتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد ما على سلوك أفراد آخرين، ودفعهم للعمل باتجاه معين وفاعلية هذا الدور القيادي يتطلب فهماً عميقاً للسلوك الإنساني، ويتضمن إدراكاً للحقيقة القائلة، بأنه لا يمكن معاملة الأفراد كالآلات، وحتى يستطيع الشخص القيام بعملية التأثير، يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن غيره من الأفراد.

مصادر قوة القيادة وتأثيرها (1)

من اجل ان يتمكن الشخص من القيام بعملية التأثير على الآخرين، يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن الآخرين، ويمكن تصنيف مصادر القوة للقيادة على النحو الآتي:

1- قوة المكافأة: ومصدرها توقعات الفرد من أن قيامه بعمله على الوجه المطلوب سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل رئيسه.

2- قوة الإكراه: ومصدرها الخوف وهي متصلة بتوقعات الفرد من أن قصوره في تأدية واجباته سيترتب عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي من قبل رئيسه.

3- السلطة القانونية : ومصدرها المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري وهذه القوة تنساب من أعلى إلى أسفل، أما قوة التأثير: فهي مرتبطة بالشخص نفسه، وليس بالمنصب، ومن مظاهرها:

- القوة الفنية التخصص: ومصدرها الخبرة والمهارة والمعرفة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره من الأفراد كالطبيب والمهندس.

- قوة الإعجاب: ويحصل عليها الفرد نتيجة إعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية بحيث تربطهم وتشدهم إليه نتيجة توافر نوع من السحر أو الجاذبية في شخصية القائد.

نظريات القيادة (8)

لقد تعددت نظريات القيادة وجاء ذكرها في جميع الكتب الإدارية التي تحدثت في موضوع القيادة، ولكن يمكن تصنيفها بالشكل التالي الذي يضم جميع النظريات فهي نفسها في جميع الكتب وإن اختلفت المسميات في بعض الأحيان.

أولاً: نظرية السمات (القيادة الموروثة):

تنص هذه النظرية على أن القيادة يحصل عليها الفرد عن طريق الوراثة من والديه، فهناك من يولد ليكون قائداً وهناك من يولد ليكون تابعاً فصفات القيادة من الثبات والجرأة والإقدام والمهارة، إنما هي هبة من السماء لشخص القائد إلا أن هذه النظرية تعرضت لانتقادات تحد من فعاليتها، ومن هذه الانتقادات:

- فشلت في اعتبار تأثير الجماعة على المواقف والسياسات الإدارية.
- فشلت النظرية في تحديد الصفات الهامة من الصفات الموروثة، كما فشلت في التعرف على الصفات التي يتميز بها القائد والضرورية لدعم شخصيته.
- فشلت النظرية في تحليل السلوك الإنساني واكتفت بوصف ذلك السلوك.
- فشلت النظرية في تحديد الصفات القيادية الموروثة، وذلك لصعوبة الفصل بين الصفات القيادية الخاصة والمشتركة.

ثانياً: نظريات سلوك القائد:

تعتبر هذه النظرية مناظرة لنظرية (القيادة المكتسبة) التي تستند إلى الخبرة وتمرس القائد في الحياة فالقائد الناجح هو الذي يكتسب صفات القيادة من عمله وممارسته القيادة في الجماعة ويشترط أن تتوافر فيه بعض السمات القيادية.

ونظراً لعدم قدرة نظرية السمات على تحديد سمات القائد الفعال والقائد غير الفعال أدى هذا إلى انتقال التركيز في الأبحاث والدراسات إلى سلوك الفرد (القائد) ومن أهم هذه النظريات المرتبطة بسلوك الفرد:

أ- نظرية الخط المستمر في القيادة:

تشير هذه النظرية بأنه ليس هناك سلوكاً قيادياً واحداً يمكن استخدامه بنجاح في كل الأوقات وإنما السلوك القيادي الفعال هو الذي يتلاءم ويتكيف مع الموقف، أي أن القائد يجب أن يكون مرناً بدرجة كافية تتلاءم والموقف القيادي الذي يتعرض له.

ب- نظرية ليكرت في القيادة:

وجد ليكرت أن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي وكانوا مهتمين أكثر بالأفراد، وكانوا يتعاملون معهم بطريقة غير رسمية، واستنتج ليكرت أن القياد الديمقراطية تعطي أفضل النتائج، وقد ميز بين أربعة أنظمة للقيادة:

- النظام التسلطي (الاستغلالي): وفيه يكون القادة مركزون بدرجة عالية وثقتهم بمرءوسيهم قليلة ويتبعون طرق التخويف والإكراه في الإدارة.
- النظام المركزي النفعي: ويشبه السابق إلا أنه أقل مركزية ويسمح بمشاركة المرءوسين تحت إشرافه ورقابته.
- النظام الاستشاري: تتوفر لدى القادة ثقة بمرؤوسيهم، ويستفيد من أفكارهم وآرائهم أما النظام الرابع فهو الأفضل.
- النظام الجماعي المشارك: تتوفر للقائد ثقة مطلقة بمرءوسيه، وهناك تبادل مستمر للمعلومات، وقد ثبت أن من يستخدمون النظامين الثالث والرابع تكون إنتاجية مجموعاتهم مرتفعة.

جـ- نظرية البعدين:

من خلال هذه النظرية تم تحديد بعدين لسلوك القيادة هما:

- المبادرة لتحديد العمل وتنظيمه.
- تفهم واعتبار مشاعر الآخرين.

كما أثبتت هذه الدراسات بأن القائد يمكن أن يجمع بين البعدين ولكن بدرجات متفاوتة، وهذا بالتالي يؤدي إلى تحقيق الرضاء والإنجاز الجماعي للمرءوسين.

د- نظرية الشبكة الإدارية:

حددت هذه النظرية أسلوبين لسلوك القائد:

1- الاهتمام بالأفراد.

2- الاهتمام بالإنتاج.

ثالثاً: نظرية الموقف:

حيث ان الموقف الذي يوجد فيه الفرد هو الذي يحدد إمكانيات القياديين والدليل على ذلك نجاح القادة في مواقف معينة نجاحاً باهراً وفشلهم في مواقف أخرى، وأصحاب هذه النظريات تعتبر القيادة موقف يتفاعل به القائد وجماعته والظروف لا تعتبر القيادة موهبة، فالقائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع تغيير سلوكه وتكيفه بما يلائم الجماعة من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين.

اما نظرية فدلر في القيادة، فتعتبر هذه النظرية من النظريات الموقفية، فقد اعتبر فدلر أن الموقف القيادي له الأثر الكبير على قرار القائد، والموقف يتأثر بالعوامل التالية:

- قوة مركز القائد (مساندة رؤسائه له وما لديه من صلاحيات في محاسبة المرؤوسين).

- طبيعة العمل (الأعمال الرتيبة تسهل عملية قيادة القائد).

- علاقة القائد بمرؤوسيه (العلاقة الشخصية تؤدي إلى الاعتراف به كقائد وتسهل عملية القيادة).

ان جوهر هـذه النظريـة يـشير إلى أن القائـد المهـتم بمهـام العمـل والـذي ينـزع إلى المركزية والتسلط يكون فعال في تحقيـق إنتاجيـة عاليـة للمرؤوسـين في الحـالات المتطرفـة للمواقف (السهل جداً أو الصعب جداً)، بينما القائـد الـذي يهـتم بالعلاقـات والنـواحي الإنسانية، فإنه يحقق إنتاجية عالية للمرؤوسـين في الحـالات والمواقـف المعتدلـة (متوسـطة الصعوبة)، ومن وجهة نظر فدلر ليس هناك أسلوب قيادي واحـد نـاجح في كـل المواقـف أي القائد يجب أن يكون مرناً في استخدام أساليب القيـادة المختلفـة لـضمان نجـاح فعاليـة القيادة.

رابعاً : تقسيمات أخرى لنظريات القيادة تشمل :

أ- القيادة العلمية، الاهتمام بالعمل:

تنبع هذه القيادة من الحركة العلمية التي نشرها فريدريك تايلور، ومن الأفكـار الـتي حملتها تلك الحركة عن الإنسان وسلوكه، تبعاً لما أطلق عليـه دوغـلاس مـاكريغور بنظريـة (x) التي تفترض أن الإنسان كسول لا يحب العمل، ويعمل على تجنبه وأنه يجـب مراقبتـه باستمرار ودفعه إلى العمـل، وأن العامـل لا يحـب المـسؤولية وأنـه غـير طمـوح، ولـذلك افترضت الحركة العلمية بأن تصحيح الوضع لا يتم إلا بإحدى الطريقتين:

1- تقوية الهيكل التنظيمي للمنشأة.

2- تحسين طرق العمل الموجهة لرقابة المستويات الدنيا.

ب- القيادة الإنسانية - الاهتمام بالإنسان:

وهي تؤكد على أهمية دور الفرد ومساهمته في المنظمة، وأنه لابد من حفـز الأفـراد وتشجيعهم وتدريبهم من أجل الحصول على أقصى طاقاتهم الكامنة، وتؤكد هذه النظريـة أن الإنسان يسعى لإشباع حاجاته السيكولوجية التي يمكن إشباعها ضمن إطـار المؤسـسة، وهذا وضعه ماكريغور في نظريته الثانية، وهي نظرية (Y) والتي هي عكس النظرية الأولى.

أنواع وأساليب وأشكال القيادة (4)

لقد قسّم بعض الكتاب أنواع القيادة، وتم تصنيفها في ثلاث مجموعات:

المجموعة الأولى: القيادة حسب سلوك القائد:

- **القيادة الأوتوقراطية (المتسلقة):** وفيها يقوم القائد باستغلال السلطة الممنوحة له ليحمل أتباعه على القيام بأعمال وفقاً لإرادته وأهوائه، وعادة ما يستخدم أسلوب التهديد والتخويف لتنفيذ ما يريد، وهو لا يهتم بآراء الآخرين أو أفكارهم، وهو الذي يحدد الأهداف وسبل تحقيقها.
- **قيادة عدم التدخل:** عكس القيادة الأوتوقراطية، فهي تعني أن القائد يسمح لأتباعه باتخاذ القرارات الأهداف واختيار أساليب التنفيذ، ويتصف القائد بالسلبية والتسامح والتودد فهو يلعب دوراً ثانوياً في التوجيه والإرشاد والتأثير على مرؤوسيه ودوره يكون مركز في إعطاء معلومات لمرؤوسيه بدلاً من تولي زمام المبادرة في توجيه أتباعه.
- **القيادة الديمقراطية:**هي تنبع من أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق، واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم.

فالقائد الديمقراطي يستأنس بآراء أتباعه ويعبر أفكارهم الاهتمام اللازم، ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة، ويلعب دوراً فعالاً في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون، وإطلاق قدرات المرءوسين وطاقاتهم الكامنة.

- **القيادة الديكتاتورية:** يتميز القائد الديكتاتوري بمركز السلطة المطلقة، ويقوم بإنجاز أعماله من خلال التهديد والإجبار واستعمال مبدأ الخوف، وهو دائماً يهدد بالثواب والعقاب للمرؤوسين فيسلك المرءوسين سلوكاً معيناً لإرضاء ذلك القائد.

المجموعة الثانية: القيادة حسب الهيكل التنظيمي:

- القادة الرسميين: وهم الذين يكتسبون سلطتهم من المنصب الذي تولوه، وتيسر لهؤلاء القادة القيام بتوجيه وإرشاد المرؤوسين وإصدار الأوامر لهم واتخاذ القرارات، وتحديد الإجراءات والسياسات التي تؤثر على سلوك المرؤوسين في العمل.

كما يهدف هذا القائد إلى حفز أتباعه وتوجيههم وتفهم مشاكلهم حتى تتوثق عرى الثقة بين مرؤوسيه، إلا أن هذه الثقة للقائد، وأتباعه لا تأتي بصورة تلقائية، بل هي نتيجة النشاطات في مجالات تنمية التعاون، وإتاحة فرصة الاتصال في الاتجاهين بينهما.

- القادة غير الرسميين:

وهم الأفراد الذين يعملون داخل جماعات دون أن يكون لهم منصب رسمي بدرجات مختلفة، ولهذا نلاحظ أن سلوك الجماعة الصغيرة ينبع من ظاهرتين هما:

- يعتبر القادة الغير رسميين أقدر الأشخاص على إشباع رغبات الجماعة وتحقيق أهدافها.
- يعتبر القادة الغير رسميين قادرون على التأثير على سلوك وأعمال الجماعة وأفرادها.

المجموعة الثالثة: القيادة حسب الموقف والشخصية:

وهي حسب الموقف الذي يجد القائد نفسه فيه وقوة شخصيته الذاتية، ويظهر هذا النوع من القيادة عادة في الشخص الذي يستطيع من خلال مقدرته الشخصية جمع أتباع يؤمنون بأفكاره وآرائه وصحة أهدافه.

- القيادة الإدارية والاستراتيجية للمنظمة:

إن ما يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات غير الناجحة هو انفرادها بوجود قيادة إدارية كفؤة ديناميكية لأن المدراء أو القادة الإداريين هم مورد رئيسي ونادر

لكل مشروع، والقيادة الإدارية والاستراتيجية تتمثل في الإدارة العليا التي تتكون من رئيس مجلس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء والعاملين، وفي بعض الأحيان تشمل أيضاً الإدارة التي تعتمد على مصدر القوة أو السلطة التنظيمية التي تمثلها ، ويمكن تصنيف القوة في التنظيم إلى أربعة مصادر:

1- **القوة المكافئة:** وتبرز من إدراك الآخرين بأن استراتيجيي المنظمة يملكون القدرة على تحقيق نتائج إيجابية لهم وأن المكافئة التي يمكن الحصول عليها تكون بشرط التوافق مع رغبات وأهداف صانعي الاستراتيجية.

2- **القوة القهرية:** وتستند إلى إدراك الأفراد أن صانعوا الاستراتيجية هم قادرون بالفعل على تحقيق نتائج سلبية لهؤلاء الذين لا يتصرفون بالطريقة التي يرغب بها القادة.

3- **القوة الشرعية:** وهي قدرة التأثير التي تشتق من الميل أو الرغبة لدى الفرد لكي يكون شبيهاً بحامل القوة، والقائد الذي يستند إلى هذا النوع من القوة سيتجه للتركيز على الصداقة والارتباط العاطفي بالقائد.

4- **القوة الخبيرة:** وهي أكثر استقلالاً من الأنواع الأخرى لأن القائد الاستراتيجي يمتلك كفاءة خاصة أو معرفة أو خبرة، وتجربة عميقة فيما يتصل بكل المسائل التي يسعى إلى التأثير فيها، وتكون محل اهتمام الآخرين.

إن الصعوبات المحتملة عند ممارسة السلطة على المدراء أو العاملين الذين يعتبرون أنفسهم خبراء في مجالات تخصصهم أكثر من قادة المنظمة والمشاركين في صنع استراتيجيتها هي إحدى المشاكل التي تواجه المنظمة، لذلك نجد أن القيادة الإدارية للمنظمة تميل إلى التركيز على عملية الإدارة الاستراتيجية أكثر من التركيز على التفاصيل الجوهرية الخاصة بالخطط الوظيفية التي يجري تنفيذها في المنظمة، إن مفتاح ضمان نجاح الإدارة الاستراتيجية يتمثل في مقدرة وكفاءة قائد المنظمة.

فكثير من الشركات الكبيرة أصبح نجاحها يقترن بأشخاص قادتها حيث أن هؤلاء القادة لهم الفضل الأول في تحقيق أعظم نجاح استراتيجي لمنظماتهم في ميدان الأعمال، وليس بالضرورة أن يكون هؤلاء القادرة ذوو صفات استثنائية، ولكنهم بالتأكيد امتلكوا البراعة الكافية لصياغة وتنفيذ إدارة استراتيجية بالمثابرة والإصرار الكافي للتعبير عن القيم بالكلمات والأفعال خلال عقود من الزمن وفشل الإدارة العليا في وضع وتنفيذ استراتيجيات ناجحة، إلا أن هذه المنظمات تمتلك أعداد كبيرة من المدراء وعدد قليل من القادة الإداريين.

أسلوب القيادة الإدارية (9)

يتكون أسلوب القيادة الإدارية من ثلاث متغيرات مترابطة هي:

1- طريقة تحفيز الأفراد ومجاميع العمل.

2- أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية.

3- مجالات التركيز في بيئة العمل.

المتغير الأول:

نجد أن هناك إدارات تستند على أسلوب التحفيز الإيجابي من خلال التركيز على المسئولية والتميز على أساس الكفاءة والجدية في العمل، وتنمية مشاعر الانتماء والولاء للمنظمة وتطبيق أسس عادلة للمكافأة المادية والتقدير المعنوي في حين تعتمد إدارات أخرى أسلوب التحفيز السلبي، مثل التلويح بالتهديد وفرض أنظمة عقاب إداري صارمة وتطبيق أنظمة مباشرة في الرقابة والسيطرة.

المتغير الثاني:

فهو المؤثر في تحديد أسلوب القيادة الإدارية هو طريقة اتخاذ القرارات أي درجة تفويض صلاحيات اتخاذ القرار ودرجة مشاركة العاملين بعملية صنع القرار، فالقرارات قد تكون من صنع فرد واحد (توصف هنا القيادة بالأوتوقراطية)، أو قد تتخذ من قبل الإدارة العليا حصراً (توصف هنا القيادة بالبيروقراطية)، أو قد تتخذ القرارات عن طريق المشاركة، وهو الأسلوب الذي يميز الإدارة اليابانية على وجه الخصوص.

المتغير الثالث:

يتعلق بالمنظور الذي يجد فيه المدير أو القائد بأنه أفضل طريقة لجعل الأفراد ينجزون العمل بصورة مرضية، وهذه الأساليب في القيادة الإدارية تختلف باختلاف القادة والإدارات والمواقف التي تتطلب في بعض الأحيان أساليب إدارية مختلفة يمارسها أو يختارها المدير أو القائد الإداري.

أشكال القيادة (3)

أولاً: القيادة الجماعية:

تتضمن توزيع المسؤوليات القيادية بين الأفراد حسب قدرات كل منهم وليس هناك شيء في طبيعة القيادة نفسها يتطلب تركيزها أو توزيعها، أي أن الجماعة قد توزع الوظائف القيادية في يد قائد واحد أو قد توزعها على عدد من الأعضاء، وهي ضد تركيز القيادة في يد فرد فيتم تحديد الأهداف معاً للوصول إليها معاً، فهي تنبع من المبادئ الديمقراطية.

كما يستخدم هذا الشكل من أشكال القيادة المشاركة كأسلوب قيادي، وهذا يعني تخويل الأعضاء سلطة اتخاذ القرارات ووضع السياسات وإصدار الأوامر، وكلما زادت

المشاركة الإيجابية كلما كان ذلك محققاً لمفهوم القيادة الجماعية، ومن أهدافها خدمة الفرد والمجتمع من خلال إشباع رغبات الفرد وتنمية القدرة على القيادة.

بالإضافة لتخفيف العبء عن القائد ودفعه ليتفاعل مع الجماعة، إلا أنها قد تؤدي إلى نتائج سلبية مثل الفوضى، حيث يصبح كل فرد له الحق في قول الكلمة النهائية فيما يتصل بعمل الجماعة، إلى جانب أنها قد تثير الصراع بين القائد والأتباع.

ثانياً: القيادة الإدارية:

كثير مما قيل عن القيادة بصفة عامة ينطبق على القيادة الإدارية، فالمدير عليه أن يكون أكثر تأثيراً في سلوك أعضاء الجماعة بالأسلوب الديمقراطي بعيداً عن الأوتوقراطية والتسلطية والبيروقراطية.

ومن اهم أسس القيادة الإدارية، ما يلي:

تعتبر أسس القيادة الإدارية أسس موقفية، أي أنها قد تعمل في بعض المواقف، ولا تعمل في البعض الآخر لأن استجابة المرءوسين لنفس الأسلوب يختلف حسب طبيعة العمل وحسب الجنس وحجم الجماعة، كذلك تتوقف على مهارات الإداري وحاجات المرؤوسين.

أما الأسس فهي:

1- إعطاء المرؤوسين قدر كبير من الحرية في وضع خطة العمل، وتحديد الأهداف والإشراف الذي يتسم بالرقابة العامة (غير شديدة وغير متواصلة) والتعليمات المفصلة، وزيادة الشعور بالمسؤولية وارتفاع الروح المعنوية.

2- العمل على الحفاظ على تماسك الجماعة وتضامنها، مما يحسن أداء المرءوسين.

3- القيادة المتمركزة حول الجماعة، مما يؤدي إلى نتائج أفضل من القيادة المتمركزة حول الإنتاج.

ثالثاً: القيادة العسكرية:

هي فن التأثير على الرجال وتوجيههم لحو هدف معين بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم لإحراز النصر في المعركة وتحقيق الهدف.

والقائد العسكري الجيد هو الذي يتحلى بالسمات القيادية الديمقراطية والثقافة العامة والتدريب العملي والصحة النفسية، كما يهتم المسؤولين في القوات المسلحة بما يسمونه "تربية فن القيادة وتنمية المهارة القيادية" على أساس أن القيادة هبة واكتساب يجب أن تكون ديمقراطية، وتهتم بتنمية الشعور بالمسئولية والتدريب العملي ودراسة التاريخ الحربي وخلق القادة.

التدريب على القيادة (3)

ان النظرة الحديثة إلى القيادة هي أنها يمكن تعلمها وأن القائد يصنع أكثر، مما يولد ويجب الاهتمام بتدريب القادة الجدد.

ومن طرق التدريب على القيادة التي ابتدعها "مورينو" المعروف باسم طريقة (القيام بالدور)، حيث يقوم الفرد بدور القائد في مواقف متنوعة أشبه ما يكون بمواقف الحياة اليومية، ويرى البعض أن التدريب يمر بمراحل متتابعة فهو يبدأ بالعرف على النواحي السلوكية المطلوب تعلمها، يأتي دور ممارسة السلوك ثم نقل ما تم تعلمه في فترة التدريب على العمل الحقيقي في القيادة.

إذاً المرحلة الأولى: التعرف على النواحي السلوكية المطلوب تعلمها.

المرحلة الثانية: ممارسة السلوك.

المرحلة الثالثة: نقل ما تم تعلمه في فترة التدريب على العمل الحقيقي في القيادة.

صفات القيادة الإيجابية والقائد الفاعل (11)

- أن يضع القائد نفسه موضع مرءوسيه ويتحسس الأمور كما يرونها ويشعرون بها.
- لابد أن يبتعد القائد عن اللوم والتقريع العلني الذي يجرح المشاعر وينتج عنه البغضاء والحقد.
- عدم إيهام المرءوسين بقدرات القائد لأنهم سيكتشفون هذه القدرات.
- لابد للقائد أن يكون قريب من مرءوسيه حتى يسهل الوصول إليه والوصول إليهم.
- الوعي أي عدم معرفة النظريات إنما محاولة تطبيقها عملياً والخبرة الشخصية مهمة أيضاً.
- الإحساس والتعاطف والرعاية والقدرة على فهم حاجات الأفراد ورغباتهم يؤدي إلى السلوك الصحيح في التعامل وزيادة الإنتاج، فمن يتلقى النفع عليه ألا ينسى ذلك أبداً ومن يمنح الآخرين عليه ألا يتذكر ذلك أبداً.
- الثقة لأن نقص الثقة يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير كاملة مما يؤدي إلى آثار سيئة بالنسبة للمنشأة.
- الثقة بالآخرين.
- على القائد ألا يتدخل لحل المشاكل إلا فيما ندر لحل المشاكل.
- يجب على القائد أن يحسن استخدام الوقت وأن يستعمله بكفاءة.
- يجب أن يتميز القائد بقوة الحدس.
- يجب أن يمتلك القائد حساً للفكاهة والدعابة.

- القادة يجب أن يكونوا حاسمين قاطعين بتعقل.
- القادة يجب أن يكونوا استنباطيين.
- القادة يجب أن يكونوا ممن يمكن الاعتماد عليهم.
- القادة يجب أن يكونوا ذوي عقول منفتحة.

خصائص القائد الناجح (1)

- يتصف القائد الناجح بأنه جاد في تحسين مقدرته على التبصر في أحوال الأفراد واستخدامه بعض السلوكيات مثل الاعتناق والموضوعية والإدراك الذاتي.
- يتمتع القائد الناجح بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى ذكاء أتباعه.
- يتمتع القائد بسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من أتباعه.
- يتمتع القائد بطلاقة اللسان وحسن التعبير.
- يتمتع القائد بالاتزان العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي.
- يتمتع القائد بقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين.

خصائص القائد الأوتوقراطي (1)

- حب السيطرة.
- اتخاذ القرارات منفرداً.
- شكه وعدم ثقته بالآخرين يؤدي إلى القلق وعدم الاستقرار النفسي.

أنماط القيادة (7)

1- المدير الديكتاتور:

هو نمط المدير الذي يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالناس فالعمل له أولوية أولى من بين الأولويات الأخرى ويعتقد المدير الديكتاتوري بأن متطلبات العمل تتعارض مع احتياجات الأفراد وبالتالي فإنه يخطط وينظم ويوجه ويراقب العمل بشكل محكم على اعتبار أن ذلك يقلل من الصراع الإنساني، كما يفترض المدير الديكتاتوري افتراض أساسي عن طبيعة الناس (بغض النظر أدرك هذه الافتراضات أم لم يدركها)، وهذه الافتراضات هي:

- العمل في حد ذاته غير مرغوب لمعظم الناس.
- معظم الناس غير طموحين ولا توجد لديهم رغبة لتحمل المسئولية.
- يتمتع معظم الناس بقدرة قليلة على الابتكار في حل المشكلات التنظيمية.
- أن التحفيز فقط يتم في الأشياء الفسيولوجية (مأكل، مشرب، مسكن).
- لابد من الرقابة المباشرة على معظم الناس، ويجب إجبارهم على تحقيق أهداف المنظمة.

إن المدير الديكتاتوري يدير طريقته، حيث يرى الكفاءة في العمل تحقق رضا الناس وبالتالي يعتقد أنه:

- مسؤول شخصياً عن تنفيذ العمل من خلال الآخرين، فهو صاحب السلطة وعلى الآخرين الطاعة.
- أنه يقوم بتخطيط العمل بشكل محكم وكذلك الأنظمة والقوانين واللوائح وذلك لأنهم كسالى من وجهة نظره.

- تنظيم العمل بشكل محكم وعلى أساس السلطة، هي العمود الفقري والطاعة حتمية.

- في عملية التوجيه قانون الثواب والعقاب بشكل محكم ويدفع الناس للعمل دفعاً.

- يضع معايير رقابية محكمة لقياس الأداء وتصحيح الانحرافات أولاً بأول وعقاب المخطئ، ليكون عبرة ويعتمد على الزيارات المفاجئة لاكتشاف الأخطاء.

ويعتقد المدير الديكتاتوري أن هناك تعارض بين أهداف المنظمة، وأهداف الأفراد في حال تحقيق أهداف الأفراد فإن ذلك يكون على حساب أهداف المنظمة فنظرته دائماً إلى الأهداف القابلة للقياس، مثل الربح المحقق حجم المبيعات- الوفرة في المصروفات- تقليل التكاليف... الخ.

أما الأهداف المتعلقة بالأفراد، فهي لا قيمة لها إذا لم تؤد إلى تحسين الإنتاج بشكل مباشر وقابل للقياس، ويعتقد المدير الديكتاتور أنه أصلح شخص لوضع الأهداف وهو الذي يعرف مصلحة التابعين، فلا يشركهم في وضعها ولا يؤمن كثيراً بالمشورة، كما إن نظرته للوقت تترجم في سلوكه الإداري وبالتالي فإننا نتوقع منه ما يأتي:

- الأهداف بالنسبة له محدودة بزمن والزمن محدد بالساعة والدقيقة.

- البرامج الزمنية محددة تحديداً دقيقاً.

- ينظر إلى البرامج الزمنية بقدسية لأنها تحدد ببداية ونهاية لكل الأعمال.

- يعطي تعليمات مختصرة شفوية ولا يحب الحديث الطويل لأنه يعتبر مضيعة للوقت.

- يفضل التقارير المختصرة والتي توضح المطلوب بسرعة.

كما ان مفهوم السلطة عند المدير الديكتاتور إنها الحق المخول له لاتخاذ قرارات يحكم تصرفات الآخرين ويستنتج من ذلك:

- أن السلطة حق له وليست حقاً للآخرين.

- إن السلطة تفوض وقد فوضت له من أعلى.

كما ان السلطة تحكم تصرفات الآخرين والأساس فيها الالتزام بتنفيذ ما يطلب من الآخرين، فالسلطة لدى المدير الديكتاتوري بمفهوم (سيد وعبيد) أو معناها الطاعة العمياء، والعلاقات السليمة عند المدير الديكتاتوري هي علاقة شخص يأمر وشخص يطيع الأوامر وتعتبر استراتيجية المدير الديكتاتوري فصل المرءوسين عن بعضهم، ولا يفضل العلاقات غير الرسمية، وكذلك الشخصية، ويعتقد بأن هذا النوع من العلاقات لا يحقق الترابط بين المرءوسين ويؤدي إلى ضياع المسؤولية والسلطة، وخلال الاجتماعات لا يجعل المناقشات تدور بين الأعضاء ويتصرف على أنه محور الحديث، وأن وجهات النظر يجب أن تكون من خلاله، وكذلك فهو يعتقد أن احسن لجنة هي اللجنة المكونة من شخص واحد.

ويعتقد أن الأسلوب المفضل للتحفيز إعطاء الموظف المكافآت المادية أو الترقيات في مناصب أعلى ولا يؤمن بأساليب التحفيز الأخرى، كما أنه يؤمن بأن الجزاء المادي هو الحافز السلبي الفعال لوقف الأفراد عن القيام بأعمال يجب ألا يقوموا بها.

وإن الخطأ في نظر المدير خطأ متعمد وبالتالي فمن الضروري معاقبة الشخص المخطئ ليكون عبرة للآخرين ويرى كذلك أن التفتيش المفاجئ أفضل أنواع المتابعة، اما برامج العمل التفصيلية والسياسات والإجراءات الدقيقة كلها تهدف إلى تخفيض الجزء الفكري عند المنفذين فليس من المتوقع منهم أن يفكروا ويقترحوا، وإذا تم توصيل مقترحات من أسفل المدير فإنه غالباً ما يحكم عليها بسرعة وبأنها لن تنفع.

كما إن المدير الديكتاتور يقيّم الناس كما يقيّم نفسه بالإنتاج أنه يتحدى نفسه ويتحدى الناس بما يحققه ويساعد مرءوسيه بالتزود بالجديد في إدارة العمل لتحقيق كفاءة أعلى دون النظر إلى التدريب في مجالات العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي، ومفتاح فهم المدير الديكتاتوري يأتي من دافعه الذاتي نحو إثبات نفسه من خلال الأداء الذي يحققه، إن إحساس هذا مستمد من أنه قوي في ذاته ليستمد توجيهاته من نفسه.

2- المدير الجامل:

وهو الذي يهتم بالناس أكثر من اهتمامه بالعمل فالناس عنده لهم الأولوية الأولى من بين الأولويات الأخرى.

ومن الافتراضات الأساسية أن الحاجات الإنسانية متعددة ويختلف الأفراد في حاجاتهم ودوافعهم كما تختلف الحاجات للفرد الواحد باختلاف الزمن وأن الحاجات الإنسانية تتدرج كالتالي:

- الحاجات الفسيولوجية.
- تحقيق الذات.
- الأمان.
- الانتماء.
- المركز الأدبي.

كما أن الناس بطبيعتهم طيبون ووظيفة المدير مساعدة مرؤوسيه في حل مشاكلهم، والمدير الجامل يصور نفسه على أنه الأخ الأكبر ووظيفته مساعدة الآخرين وأن التزامه العاطفي الاجتماعي كبير.

والمدير الجامل يدير على طريقة أن رضا الناس يحقق الكفاءة ويعتقد من خلال تصوراته ما يلي:

- يعتقد أن كل شخص مسؤول عن تنفيذ العمل، حيث أن المدير الجامل يقود المرؤوسين ولا يدفعهم.
- أن طريقته هي طريقة كماليات.
- تخطيط العمل، ولكن بدون أحكام حيث أن الناس طيبون.
- يتسامح مع مرءوسيه والمحور التحفيزي الذي يعمل على أساسه هو محور عاطفي اجتماعي.
- يعتمد على التنظيم غير الرسمي ليعرف ما يدور في التنظيم الرسمي، ولا يتدخل للتصحيح بسرعة أو بعنف لكي لا يسبب مضايقات لأحد، فهو يرى أن الإدارة هي فن التعامل مع الناس.

ويعتقد المدير الجامل أنه لا يمكن تحقيق الأهداف المنظمة إلا إذا حققنا أهداف الأفراد، ومدراء هذا النمط يرددون دائماً أن مصلحة العمل تتطلب الاهتمام أولاً بمصلحة الأفراد، ولا يعتبر المدير الجامل أن الوقت أهم من العلاقات بين الأشخاص، وهو يستخدم الوقت لبناء علاقات طيبة أكثر مما يستخدم في ترتيب طريقة العمل، وأنه يدير العمل كأنه في نادي أو مؤسسة اجتماعية، وينظر المدير الجامل للزمن على أنه من ذهب ويجب استخدامه في علاقات صداقة جديدة.

ويفهم السلطة على أنها ذلك القبول من المرؤوسين المتعلق بتنفيذ عمل معين، ومعنى ذلك أن السلطة هي سلطة المجموعة وليست سلطة الرئيس، والمدير الجامل يعتبر أن رضا المجموعة عليه هو السلطة التي يتمتع بها، وفي غياب رضا المجموعة فهو لا يتمتع بأي سلطة.

والمدير الجامل يهتم بالعلاقات الغير مخططة أكثر من العلاقات المخططة، وهو يشجع العلاقات بين الأفراد ومن الطبيعي أن تظهر الشللية في إدارته نتيجة تغذيتها بالأحاديث وبالاهتمام بالناس وأنك تشعر في اجتماعاته مع مرءوسيه وكأنه في جلسة عائلية، ويعتقد المدير الجامل أن وظيفته الأساسية هي إسعاد الناس لكي يعملوا، ويؤمن بأن المدخل السلوكي في التحفيز هو أحد المداخل الملائمة فنجده يستخدم الكلمة الطيبة في التحفيز.

كما ان المدير الجامل لا يوقع الجزاء على المخطئ وإن اضطر إلى ذلك فيكون بطريقة خفيفة، وهو لا يحب التفتيش المفاجئ لأنها طريقة متابعة تضايق الناس ولكنه يعتمد على علاقاته غير الرسمية في معرفة ما يجري، والمدير الجامل لا يعترض ولا يستهزئ بالاقتراحات الجديدة والتي تأتي من أسفل ولكنه يخشى أن أي تغيير سيسبب مشاكل.

من حيث تقييم الناس، اختيارهم وتدريبهم، إن علاقة المدير الجامل بالناس يجعله يحكم على الأفراد بطريقة تعاملهم مع الناس، فهو يختارهم على أساس مدى انسجامهم مع المجموعة، والمدير الجامل مستعد دائماً لحضور برامج تدريبية أو محاضرات مسائية أو يرسل مرؤوسيه إلى برامج تهتم بالعلاقات الإنسانية، ويعتبرها أهم من أي برامج أخرى، ومن الصفات الشخصية، ان آراء الآخرين هي التي تحدد سلوك المدير الجامل، فهو موجه من الخارج ويفتخر بأنه شخص طيب أكثر من افتخاره بأنه حقق إنتاجاً.

3- المدير البيروقراطي:

يختلف المفهوم الشائع للبيروقراطية عن المفهوم العلمي لها فكلمة بيروقراطية بمعناها السلبي مرتبطة بالجمود والروتين في العمل والأداء البطئ، وتركيز الصلاحيات في أيدي أشخاص غير مناسبين، كما تعني الفشل في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات في

المنظمة في شكل واضح والتهرب من المسؤولية أو نقلها أو التخلص منها، أما البيروقراطية بالمفهوم العلمي هو الذي نعنيه في هذه الدراسة.

ومن اهم الخصائص والافتراضات للبيروقراطية، ما يلي:

- تعتمد الإدارة البيروقراطية في منهجها الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين على الوثائق والمستندات، حيث يتم حفظ هذه الوثائق بطريقة يسهل الرجوع إليها.
- تحديد الاختصاصات الوظيفية في المنظمة البيروقراطية بصورة رسمية في ضمن إطار القواعد المعتمدة، وأيضاً ضمن التخصص وتقسيم العمل.
- تخويل الصلاحيات لأعضاء المنظمة لضمان سير الأعمال والأنشطة وفق قواعد وأيضاً تحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري.
- توزيع الأعمال والأنشطة على الأفراد بطريقة رسمية وبأسلوب محدد وثابت مستقر لكل وظيفة.
- الفصل بين الأعمال الرسمية لأعضاء المنظمة، وبين الأعمال الشخصية وسيادة العلاقات الرسمية بعيداً عن التحيز والعاطفة وإعطائها الدور الأساسي.
- تعيين الأفراد العاملين في المنظمة وفقاً للقدرة والكفاءة والخبرة الفنية في النشاطات التي يؤدونها بما يتوافق وطبيعة الأعمال المحددة في قواعد وأنظمة العمل.
- تقسيم المنظمة على أساس التدرج الهرمي أي التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق وحاسم.

- تتميز المنظمة البيروقراطية بتحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد- زيادة الرواتب- العمل على إيجاد إجراءات ثابتة بالترقية، والتقدم المهني ورفع كفاءتهم الفنية.
- تتصف القواعد المنظمة البيروقراطية بالشمول والعمومية والثبات النسبي.

المدير قائد الفريق:

هو النمط الذي يهتم بالعمل كثيراً وفي نفس الوقت يهتم بالناس كثيراً، والذي يسيطر على عقد المدير هنا هو تحقيق أفضل النتائج، وليس مجرد نتائج من أفراد مؤمنين بالعمل على أقصى درجة من الالتزام وذلك من خلال نسج أهدافهم في أهداف المنظمة.

ومن اهم الافتراضات الأساسية:

- العمل طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت الظروف ملائمة.
- التحفيز يتم على المستوى الاجتماعي ومستوى المكانة ومستوى تحقيق الذات، بالإضافة إلى المستوى الفسيولوجي ومستوى الأمان.
- الطاقة الابتكارية لحل المشكلات التنظيمية والإدارية موزعة توزيعاً متتشراً بين الناس.
- ممكن أن يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتياً ويكونوا مبتكرين إذا تم تحفيزهم بشكل سليم.
- الرقابة الذاتية لا يمكن الاستغناء عنها في تحقيق أهداف المنظمة.

ومن طريقة الإدارة:

- مسؤولية تحقيق النتائج هي مسؤولية الجميع وليس هو شخصياً، فنجاح الموظف يعني لنجاح المنظمة والعكس.

- مسؤولية التخطيط مسؤولية الجميع فالكل يشارك بشكل حقيقي وفعال، فالالتزام هنا ناتج من مشاركة حقيقية.
- الفهم العالي بالمسؤولية، والالتزام يجعل الرقابة ذاتية.
- الإدارة في نظر المدير قائد الفريق هي عملية صهر الجهود الجماعي في قالب واحد.

ان النظرة للأهداف تشمل:

- المدير الفعال يقوم بوضع أهداف المنظمة مع مرءوسيه ورؤسائه، بحيث تكون هناك أهداف لكل من المناصب الإدارية متفقة مع المناصب الإدارية الأخرى رأسياً وعمودياً.
- إن تحديد المسئولية عن تحقيق نتائج معينة بالنسبة لكل منصب إداري هو الوسيلة الوحيدة، لنسج أهداف الفرد في أهداف المنظمة وتوفير الالتزام نحو تحقيقها.

مفهوم المدير قائد الفريق عن النتائج (12)

- النتائج لا توجد داخل المنظمة ولكن تأتي من خارجها.
- النتائج يمكن تحقيقها باستغلال الفرص وليس بحل المشاكل.
- النتائج تتطلب المبادرة والابتكار.
- النتائج تتطلب أن يركز المديرون جهودهم على المفردات القليلة التي تحقق الجزء الأكبر من النتائج.

اما النظرة للزمن، حيث يهتم المدير قائد الفريق بالوقت فهو أغلى شيء في الوجود ولا يمكن إحلاله ويجب استثماره، ومفهوم السلطة، مستمدة من الوقت والموقف

هو صاحب السلطة وهو يملي ما يجب عمله. وقائد الفريق لا يرى تعارضاً بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي، وهو لا يتفق مع الأغلبية بالرغم من أنه يحترم رأيها.

اما نوع العلاقات فهو علاقات من جميع الأشكال وكلها مقبولة، علاقات فريق، علاقات ثنائية، علاقات فردية، وطريقة التحفيز، يعتمد على الالتزام وروح الفريق الحق والتأثير من خلال الفهم المتبادل والاحترام الذاتي والمتبادل كاستراتيجية أساسية للتحفيز، يعتقد أن الحوافز المادية تتلاشى فعاليتها إذا تعود الشخص عليها وكذلك يعتقد أن المسألة أكثر من مجرد أخذ وعطاء، إنها مسألة رسالة، ومن مفهوم الرقابة عند المدير قائد الفريق رقابة ذاتية وأن الخطأ نتيجة سوء الفهم، ولابد من معرفة سببه، ويشجع المدير القائد الابتكار من خلال توفير مناخاً صالحاً لتوليد أفكاراً جديدة ويؤمن بأن من لا يتقدم فإنه يتقادم.

وعلى أساس مدى قدرة ربط أهدافهم مع أهداف المنظمة وعلى أساس ما يمكن أن يحققوه في المستقبل، ولا يتقيد بالتقاليد والقوانين والمبادئ إذا ثبت فشلها ويقبل مبادئ جديدة، قليلاً ما يفقد أعصابه، لأن ذلك معناه عدم احترام الآخرين.

التعريف بالمستويات الإدارية المختلفة (10)

ان مستويات اتخاذ القرارات الإدارية تنقسم إلى ثلاث مستويات:

1- المستوى الاستراتيجي (المستوى الأعلى):

ان القرارات في هذا المستوى ذات صبغة غير تقليدية فهي قرارات تتعلق بالمستقبل لعمل خطط طويلة المدى، والتي تؤثر في المنشأة ككل وهي تتعلق بمواقف جديدة غير محددة، ولهذا نجد أن هذا المستوى يحتاج لاتخاذ قرارات غير مبرمجة وإلى نوع خاص من المعلومات التي تدعم منفذي الإدارة العليا.

فالمدير في المستويات العليا يمارس تأثيراً قوياً في مجريات نشاطات المنظمة (الوزارة) ويلعب دوراً استراتيجياً في وضع الخطة ويمارس نشاط الرقابة الشمولية أو الاستراتيجية، وتعتمد مصادر البيانات والمعلومات التي يحتاجها المديرين في الإدارات العليا على المصادر الداخلية والخارجية، ويمكن أن تكون هذه البيانات والمعلومات رسمية أو غير رسمية أي أنهم يستخدمون طرق مختلفة للحصول على المعلومات التي تساعدهم في حل المشكلات الغير نمطية والغير متكررة عادة هناك جزء لا بأس منه من المعلومات التي يتم الحصول عليها في هذا المستوى، تعتمد على مصادر ومعلومات غير رسمية، فهي ذات أهمية كبيرة لأنها ليست معلومات روتينية يمكن الحصول عليها من أي مكان.

2- المستوى المتوسط (التكتيكي):

ان القرارات في هذا المستوى شبه نمطية وإجراءات اتخاذ القرارات في هذا المستوى، تكون محددة مسبقاً وفي ظروف شبه مؤكدة، ولكن هناك حاجة إلى جمع معطيات حول الظروف الغير مؤكدة والخاصة بأي حالة جديدة قبل اتخاذ القرار.

وتتعامل هذه القرارات في تحديد مسار العلاقات بين الوظائف وترتيب العمل وتدريب العاملين وحل مشكلاتهم، فهو خليط من كل نشاطي التخطيط والرقابة وهو يحتاج إلى نظم معلومات خاصة تلائمه وتساعده في اختيار القرار الأمثل لكل حالة من الحالات.

3- المستوى الأدنى (الفني):

في هذا المستوى تكون القرارات تتعامل مع الأنشطة اليومية، أي قصيرة المدى، وتكون معايير قياسية وثابتة لذلك تكون أسباب ونتيجة القرار محددة وهذا النوع من القرار يتطلب الالتزام بأساليب وقواعد وأوامر وإجراءات خاصة بعمليات رقابية، وعلى متخذ القرار الالتزام بها وتطبيقها ومراقبة تنفيذها في عملية اتخاذ القرار تتم بصفة آلية ولا تحتاج إلى معلومات من نوع خاص.

أنواع البحوث (13)

يصنف المهتمون بالأبحاث أنواع البحوث إلى بحوث نوعية وبحوث كمية، ومهما كانت هذه التصنيفات فإن من المهم أن نذكر أن هذه البحوث تتبع منهجاً واحداً هو منهج البحث العلمي، فليس هناك مناهج للبحث إنما أساليب بحث، وكل هذه الأساليب تتبع المنهج العلمي في البحث وحل المشكلات:

- البحث النوعي: يصف لنا الظاهر ويوضح خصائصها: وله مزايا وعيوب ولكن ما يهمنا في هذا البحث هو البحث الكمي.
- البحث الكمي: بحث يعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، وهو البحث الذي يحتوي على بيانات كمية نتجت عن استخدام أداة كمية لجمع البيانات.

فهو قائم على القياس الكمي، أي أن أسلوب هذا البحث يتطلب إجراء عملية العدد والحساب التكراري والنسب المئوية، وغير ذلك من المفاهيم الإحصائية.

وهو البحث الذي يستخدم فيه الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات بغض النظر عن الأسئلة سواء مفتوحة أو مغلقة أو الاثنين معاً، وتهدف البحوث الكمية إلى استخدام البيانات المتوفرة لبيان العلاقات ونوعها هي إيجابية أم سلبية وإلى اختبار فرضيات تتعلق بأسئلة البحث وقياس معدلات الاستجابة اللازمة لاختبار صحة الفرضيات.

مزايا البحث الكمي

1- الأدوات التي تستخدم به تتميز بالصدق والثبات بدرجة عالية.

2- يضبط العوامل والمتغيرات وإجراءات البحث.

3- التحديد الدقيق للمشكلة.

4- استخدام أساليب إحصائية مناسبة لزيادة الدقة في تدوين المعلومات وحفظها وإدارتها باستخدام الحاسب.

عيوب البحث الكمي

1- الاعتماد عليها وحدها لا يساعد على دراسة الظواهر على طبيعتها.

2- استخدام هذا النوع أدى إلى عزوف الباحثين عن الدراسات التي لا يوجد أدوات دقيقة لقياسها.

ويعتبر هذا البحث من النوع الكمي، حيث اعتمد على طريقة الاستبيان في جمع وتحليل البيانات.

طرق جمع البيانات (5)

على الباحث أن يختار أنسب الطرق والأدوات التي يستطيع بها اتخاذ القرارات الصائبة المثبتة على المعرفة، والإلمام بجميع جوانب الموضوع، وهناك عدة طرق لجمع البيانات وهي:

1) الملاحظة.

2) المقابلة.

3) الاختبار.

4) الحالات الدراسية.

5) الاستبيان.

ان البحث الجيد هو الذي يتميز بجمع بيانات جيدة من أجل القيام ببحث يضمن له بالنهاية الوصول للهدف، متمشياً مع طبيعة البحث وأدواته، وقد اعتمدنا طريقة الاستبيان لجمع البيانات لهذا البحث.

ومن خطوات الدراسة:

- تحديد الحاجة (فرداً أو جماعة أو مؤسسة).
- جمع المعلومات والبيانات المتصلة بالحالة حتى يستطيع الباحث فهمها.
- إثبات الفروض عن طريق جمع البيانات المختلفة.
- الوصول إلى النتائج.

ومن مميزات الحالة الدراسية:

- تقديم دراسة متكاملة ومتعمقة للحالة.

وأما عيوب الحالة الدراسية:

- عدم دقة المعلومات وإمكانية ضياع بعض التفاصيل الهامة.
- عدم تعميم هذه النتائج على المجتمع الأكثر اتساعاً أو على حالات أخرى.

ويعد الاستبيان هو أحد طرق جمع البيانات فهو:

وهنالك مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد، أو يجري تسليمها باليد تمهيداً للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها، وبواسطتها يمكن التوصل لحقائق جديدة عن الموضوع والتأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بالحقائق.

ان الاستبيان أو الاستقصاء هو أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين، ويقدم الاستبيان عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان.

مجموعة من الأسئلة في موضوع ما، توجه إلى عدد من الناس لاستطلاع آرائهم والحصول على معلومات تخدم الباحث في حل المشكلة.

خطوات تصميم الاستبيان

يمر بناءً الاستبيان بعدة مراحل:

- تحديد هدف ونوع الدراسة والمعلومات المطلوبة في ضوء صياغة مشكلة البحث الرئيسية على شكل سؤال واضح.
- يتم تحويل السؤال المذكور في الفقرة السابقة إلى مجموعة من أسئلة فرعية حيث يرتبط كل سؤال فرعي بجانب من جوانب المشكلة.
- وضع عدد من الأسئلة المتعلقة بكل موضوع من موضوعات الاستبيان.

تجريب الصورة الأولية للاستبيان

بعد انتهاء الباحث من إعداد الصورة الأولية للاستبيان، يقوم بتجريب الاستبيان على عينة محدودة من المجتمع الأصلي مع ملاحظة وضوح الأسئلة وإمكانية التعديل في ضوء الملاحظات التي يتلقاها من أفراد العينة، وعرض هذه الصورة على عدد من الخبراء لمعرفة آرائهم.

تعديل الاستبيان (6)

- في ضوء الملاحظات السابقة يصل الباحث إلى ثبات وصدق الاستبيان.
- الاستبيان في الصورة النهائية له:
- يحتوي الاستبيان في صورته النهائية على جزأين هامين هما:

1- **مقدمة الاستبيان:**

تحتوي على الفرض العلمي للاستبيان ونوع المعلومات التي يحتاجها الباحث من الذين سيجيبون على الاستبيان، كما يقوم الباحث بتشجيع وطمأنة المجيبين للإجابة على الأسئلة، ويوضح أيضاً أهمية استكمال هذا البحث للوصول إلى معرفة الحقيقة.

2- **فقرات الاستبيان:**

تشمل أسئلة الاستبيان كافة بغض النظر عن نوع هذه الأسئلة.

أنواع الاستبيان

1- الاستبيان المغلق:

هو الاستبيان الذي يطلب من المبحوث اختيار الإجابة الصحيحة من بين خيارات محددة على كل سؤال مثل نعم، لا، كثيراً، قليلاً أو نادراً.

وهذه الإجابات لا تحتمل التأويل أو التفسير، فمن السهل ترجمتها إلى أرقام عددية ولا مجال لتدخل المعلومات الذاتية للباحث فيها.

2- الاستبيان المفتوح:

هو الاستبيان الذي يترك للمبحوث حرية التعبير عن آرائه بالتفصيل، مما يساعد الباحث في التعرف إلى الأسباب والعوامل والدوافع التي قد تؤثر على الآراء والحقائق، ولكن يؤخذ على هذا الشكل الصعوبة في التحليل والتصنيف، ودراسة إجابات المفحوصين بشكل يستفيد منه الباحث.

3- الاستبيان المغلق المفتوح:

يتكون من مزيج من النوعين السابقين، أي من أسئلة مغلقة يطلب من المبحوث اختيار الإجابة المناسبة وأسئلة مفتوحة تعطيه حرية الإجابة.

هوامش ومراجع الفصل الثالث

1) ناصر عبد الله ناصر المعيلي، أساليب القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية، موقع موسوعة الإسلام والتنمية، 2010.

2) عبد المقصود محمد محمد. القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي عمان- الاردن، 2006.

3) برانت سورتشر، تدريب القيادات الإدارية. مساعدة الغريان، الإدارة العامة، المجلد (42)، ع3، 2002.

4) عليوه، السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، (ط1). دار السماح للنشر والتوزيع. القاهرة، 2001.

5) عبد السلام أبو قحف، مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية. الإسكندرية- مصر، 2004.

6) حسين التهامي، المدخل إلى اصول إدارة الاعمال، (ط1). التهامي جروب للتنمية البشرية والتدريب، 2009.

7) Higgs ، M. and Rowland ، D"Developing change lesdership capability. The impact of a development intervention" ، HenleyWorking Paper Series ، 2001.□

8) Kouzes ، J. M. and Posner ، B. Z ، The leadership challenges ، 3rd edn ، Jossey-Bass ، San Francisco ، CA ، 2002.□

9) Kotter ، Marketing Management ، Analysis Planning Implemeation and contro ، 2004.

10) Turban ، Efraim ، Information Technology for Management ، John Wily and Sons ،inc ،New York ، U.S.A ، 2002.

11) Wheelen ، Thomas L. and Hunger ، J. David. ، Strategic Management and Business Policy Concept ، 12ed ، Pearson International Edition ، New Jersey ، USA ، 2008.

12) www.scoutsarena.com/muntada/showthread.php.

13) www.nextup.edu.sa/index.php.

الفصل الرابع

التطوير الاداري

الفصل الرابع

التطوير الاداري

مفهوم التطوير الاداري (1)

هو عملية مخططة ومصممة من اجل زيادة فعّالية المنظمة وقوتها، وذلك من خلال تغيير سلوكيات الفرد والمجموعات، وبيئة المنظمة، وأنظمتها، وباستخدام معارف وتقنيات علوم السلوك التطبيقي.

أو هو عبارة عن الأخذ بما هو جديد في عالم الادارة، وتطبيقه بما يتناسب مع حجم ونشاط الشركات. ويهدف هذا التطوير الى تحقيق اهداف المؤسسات بفعالية ورفع مستوى الانتاجية في منتجاتها وخدماتها ويعزز ثقة العملاء ويزيدهم ولاء لهذة الشركات، مما يساعد على تحقيق الارباح.

كما يمكن تعريفة بانه:

عملية مخططة لتغيير الاعتقادات والقيم والسلوكيات، لإحداث التكيّف المطلوب مع المؤثرات البيئية من أجل سلامة المنظمة، وبقاؤها وفعاليتها.

عناصر التطوير الاداري (10)

1- **الهيكل التنظيمي:**

2- هو الصورة التي تعكس شكل الشركة كاملاً بما تتضمنه من وحدات تنظيمية رئيسية وفرعية من قطاعات وادارات واقسام وتشمل المهام الاساسية وتسلسلها من ادنى مستوى الى أعلى مستوى، وهو ما يسمى بالشكل الهرمي بحيث يحدد التسلسل القيادي ومسؤوليتها من

اختصاصات وعلاقاتها وحدود صلاحيتها في بعضها، ان وجود الهيكل التنظيمي ضروري للشركات، وكذلك تحديثه حسب ما يستجد من تعديلات وتغييرات في انشطة ومهام الشركات، وذلك لأنه يحدد المستويات الوظيفية ويحدد نطاق الاشراف وتسلسل المسؤولية.

3- **الوصف الوظيفي:** هو عبارة عن بطاقة تتضمن المهام والمسؤولية الاشرافية والمؤهلات الدراسية والعلمية والخبرات العملية والمهارات المطلوبة لشغل الوظيفة، كما أن الوصف الوظيفي يحدد علاقة ودور الموظف داخل الشركة وخارجها ويستخدم في تقييم الاداء وتحليل الاحتياجات التدريبية والتعيين، ويهدف الوصف الوظيفي كذلك الى وضوح ادوار ومهام ومسؤوليات شاغلي هذه الوظائف وعدم وجود تداخل أو ازدواجية في المهام مع وظائف اخرى.

3- **اجراءات ونماذج العمل:** لكل وحدة تنظيمية، أكانت قطاعاً أو ادارة أو قسماً، اجراءات عمل تقوم بها لانجاز كل معاملة أو اختصاص، وهذه تأخذ دورة مستندية كاملة ونماذج لانجاز العمل، وتقوم بها مجموعة من الموظفين. وكلما كانت اجراءات العمل بسيطة وسهلة وسريعة في انجازها أدت الى اختصار الجهد والوقت، فالمهم رضا وراحة العميل وكسب مزيد من العملاء، وكلما كانت اجراءات العمل واضحة وموثقة آليا تم التقليل من استخدام الورق.

4- **دليل لوائح الموارد:** تنظم لوائح ونظم الموارد البشرية واجبات وحقوق العاملين في الشركة من بداية التعيين حتى انتهاء الخدمة، وتتضمن شروط واجراءات التوظيف ونظام الدوام والاجازات والعطل الرسمية ورواتب وبدلات، ومزايا وظيفية ونظام المهمات الرسمية والدورات التدريبية

ولائحة الجزاءات، وهذا الدليل يساعد ادارة الموارد البشرية في اداء عملها.

5- **تقييم أداء العاملين**: هو نظام يحدد مستوى اداء الموظف عن فترة زمنية محددة، ويساعد هذا النظام في تقويم مسار اداء الموظف عند وجود انحرافات أو تدن أو ضعف في تحقيق مهام العمل واتباع نظم ولوائح العمل، وكما أنة يساعد في الكشف عن وجود حاجة لتنمية مهارات بعض العاملين وتطويرها، يتم تحفيز العاملين بمكافأة مالية سنوية أو مايسمى بالبونص عن طريق مستوى ادائة.

6- **التدريب**: من مهام ادارة الموارد البشرية تحديد الاحتياجات التدريبية وتحديد المسار التأهيلي للعاملين في الشركة، وذلك اما عن طريق معرفة نقاط الضعف في اداء بعض العاملين من خلال تقييم الاداء السنوي أو لوجود تطوير ومستجدات في مهام وانشطة الشركة تحتاج لنقل المعرفة والمهارة الجديدة للعاملين في الشركة، كما أنه لاينتهي دور ادارة الموارد البشرية باشراك موظفي الشركة بدورات تدريبية، وانما متابعتهم وتقييم ادائهم بعدها لمعرفة مدى الاستفادة من الدورات التدريبية.

خصائص عملية التطوير الاداري (2)

1) يعتمد التطوير التنظيمي على مدخل مفهوم النظم كأساس في إحداث التغيير، فاتخاذ أي قرار بالتغيير في أحد الموارد أو القطاعات يترتب عليه إحداث التغيير في الأجزاء الأخرى من التنظيم.

2) يعتمد على أسلوب حل المشكلات باستخدام علم السلوكيات.

3) عملية مخططة مستمرة وطويلة الأجل، ونتائجها تأخذ وقتاً طويلاً.

4) التطوير التنظيمي ليس تشخيص فقط، ولكنه عمل تنفيذي فوري، فهو يركز على الانجاز والنتائج، وليس فقط على وصف المشكلات أو تحديد طبيعتها.

5) قد يتطلب التطوير التنظيمي تدخل أطراف داخلية أو خارجية (خبراء) للمساعدة في تحديد المشكلات، وجمع المعلومات ثم إحداث التغيير.

الاسباب الدافعة للتطوير الاداري

هناك عدة اسباب محفزة او موجبة للتطوير التنظيمي ساذكر بعضاً منها، وهي قد تزيد او تنقص دى البعض:

1) زيادة حجم الأعمال
2) الكفاءات البشرية غير مستغلة ولا تعمل بكامل طاقاتها.
3) القيادة الإدارية في المنظمة متسيبة.
4) أساليب الرقابة على الأعمال غير محكمة.
5) كثرة الاستقالات، وازدياد حركة دوران العمل ونسبة الغياب.
6) انخفاض الروح المعنوية.
7) الازدواجية والتضارب في اتخاذ القرارات.
8) التردد في إعفاء الأشخاص غير الأكفاء في العمل.
9) تعقد الإجراءات، أو بطء سير الأعمال.
10) أساليب الرقابة على الأعمال غير محكمة.

مراحل التطوير الاداري (8)

لابد من التحسب بوعي متكامل لعملية وسلوكيات التطوير التنظيمي في مراحله الأساسية وهي:

1- الدراسة التشخيصية.

2- وضع خطة التطوير.

3- التهيئة لقبول التطوير ورعايته.

4- المتابعة التصحيحية.

ونورد فيما يلي لمحات أساسية عن طبيعة كل مرحلة والأخذ بأسبابها ومقوماتها، وصولاً إلى النتائج المأمولة منها.

أولاً: الدراسة التشخيصية:

تنطلق عملية التطوير التنظيمي من ثلاثة محاور هي الإنسان، ثم نظم العمل ثم معدات وتسهيلات العمل. ومن ثم فإن الدراسة التشخيصية التي تهدف إلى التطوير التنظيمي لابد أن تتعرف على هذه المحاور الثلاثة لاكتشاف فرص التطوير ومواجهة التغييرات وإحداث التغيير المطلوب، أول هذه المحاور بطبيعة الحال هو الإنسان، واكتشاف فرص التطوير في هذا المحور ترتبط بالمحاور الأخرى، إلا أن هذا لا يقي تشخيص كل محور على حدة وتشخيص المحاور الثلاثة مجتمعة ومرتبطة.

عملية تشخيص المحور الخاص بالإنسان يبدأ بطرح الأسئلة التالية:

- ما هي الأدوار والمسؤوليات التي يمارسها عضو المنظمة؟

- ما هو ارتباط هذه الأدوار والمسؤوليات بالغير؟

- ما هي طبيعة اشتراك الغير في دور ومسؤوليات الفرد؟
- ما هو الموقع التنظيمي بالنسبة للفرد؟
- ما هو موقع الوحدة التنظيمية بالنسبة للتنظيم العام للمنظمة؟
- ما هي المعدات والتسهيلات التي يتطلبها القيام بالعمل ونوع هذه التسهيلات، نظم وإجراءات Software ومعدات صلبة Hardware.
- ما هي المشاكل المعوقات التي تعترض العمل: معوقات بشرية، ومعوقات نظم وإجراءات، أو معوقات تسهيلات ومعدات.

ثانياً: وضع خطة التطوير:

تمر عملية وضع خطة التطوير بمرحلتين:

1- اكتشاف فرصة التطوير.

2- وضع خطة التطوير في ضوء الأهداف والإمكانيات المتاحة.

ويكون ذلك أيضاً بطرح مجموعة من الأسئلة والإجابة عليها، هذه الأسئلة تدور حول الأبعاد الآتية:

- ما هي الأهداف المعلنة للمنظمة؟
- ما هي فرصة التطوير المتاحة العاجل منها والآجل، الممكن منها وغير الممكن؟

التكلفة المادية، الزمن المتاح، المكان المتاح، التسهيلات المادية المتاحة وغير المتاحة، النظم والتنظيمات التي تحتاج إلى تعديل ونطاق الزمن المسموح به. هذه الأسئلة تتناول استكشاف فرص التطوير أما وضع خطة التطوير ذاتها فيتطلب أيضاً تحديد مكونات الخطة: أفراد، معدات وتسهيلات، نظم وتنظيمات، تكلفة، فترة زمنية،

أساليب المراجعة وفقاً لتوقيت الخطة. ككل هذا على أساس مبادئ خمسة لا ينبغي تجاوزها وهي:

- أن تكون الخطة متماسكة ومترابطة ومتجانسة وتؤدي إلى تحقيق الهدف منها.
- أن تكون الخطة محددة ومكتوبة ومعلنة وقابلة للمراجعة.
- أن تكون الخطة قابلة للتحقيق في حدود التكاليف والإمكانيات المتاحة.
- أن تكون ذات مساحة زمنية محددة.
- أن تكون الخطة قابلة للقياس في ضوء وحدة إنتاج محددة مقارنة بوحدة تكلفة محددة × كمية إنتاج محددة ونوعية محددة أيضاً.

ثالثاً: التهيئة لقبول التطوير ورعايته:

توضع الخطط لتقبل التنفيذ، هذه فرضية صحيحة، وتواجه الخطط عند التنفيذ مقاومة معلنة أو مكتوبة، هذه فرضية صحيحة فالإنسان يقاوم التغيير بطبعه وإن كان يتوقعه. هذه حقيقة أن عملية وضع الخطط، لابد أن تضع في اعتبارها التهيئة لهذه الخطة لضمان التنفيذ السليم، ولعل خطط التطوير التنظيمي أولى بذلك من غيرها لأن الإنسان هو أحد الأركان الأساسية في عمليات التطوير التنظيمي.

إن التغيير عملية لا يمكن تلافيها ومع ذلك فإن معظم الناس يجدوا أن التغيير عملية مزعجة، بعض الناس تخشى من التغيير لأنه قد يضر بمصالحها أو أنه لا يعني بالضرورة أنه سيؤدي إلى الشيء الأفضل، هذا من وجهة نظر بعض الناس، أما من حيث السلوك العام للمنظمة فإن الطابع العام للمنظمة هو الميل إلى الروتين والتعقيد الجامد لأن التغيير عادة يأتي معه المزيد من الجهد والحاجة إلى ممارسة العملية الابتكارية والتجديد، وهذا يعني أيضاً المزيد من الجهد ومع ذلك فإن مقاومة التغيير الذي تأتي به خطط التطوير التنظيمي ليس سيئاً، بل قد يكون عند الوعي به ومعالجته شيئاً جيداً، إن

الإنصات إلى شكاوى وهموم المقاومة يؤدي إلى تصحيح الفهم، ويؤدي بالتالي إلى الفعل الصحيح والنتيجة الصحيحة، كما أن إبراز المشاكل بمعرفة عناصر المقاومة يؤدي إلى معالجتها قبل وقوعها واستفحالها، وهذا يؤدي بالتالي إلى تحقيق أهداف خطط التطوير التنظيمي.

وفي ضوء ما تقدم فإن عملية التهيئة لتنفيذ خطط التطوير التنظيمي ورعايته ينبغي أن تقوم على القواعد الأساسية التالية:

1- **التدريب**: يساعد التدريب على قبول التطوير ورعاية تنفيذ أو متابعة التطوير، وهو عبارة عن إدخال تغييرات في مفهوم أو مواقف أو معلومات أو مهارات أو سلوك الموارد البشرية، أو تغييرات في النظم والتنظيمات، أو إدخال تغييرات في معدات وتسهيلات العمل، وكل محور من هذه المحاور الثلاثة يعبر عن احتياج تدريجي يمهد إلى قبول التغيير ويدرب على التنفيذ.

2- **التنوير بحكمة التغيير**: لا شك أن العنصر الفعال في عملية التطوير التنظيمي هو مصلحة العمل وهو نقطة الالتقاء بين العامل والمؤسسة أو المنظمة، العامل يريد للمنظمة البقاء والنمو، والمنظمة تريد من العامل الولاء والالتزام بمصلحة العمل، ولابد أن يكون ذلك واضحاً في عملية التطوير التنظيمي، والحكمة من التطوير ومتطلباته وأهدافه هي أساس التهيئة لقبول خطة التطوير ورعاية التنفيذ.

3- **المشاركة**: إن مبدأ مشاركة أصحاب العلاقة وأطراف الفعل في عملية وضع الخطط هو الضمان الأكبر لتهيئة الجميع نحو رعاية التنفيذ، والمشاركة هنا تعني الاشتراك والمساهمة في اكتشاف فرص التطوير التنظيمي، وتحديد الأولويات ووضع خطط التنفيذ.

4- **الاتصال الفعال:** يأخذ مفهوم الاتصال أبعاداً قد تبدوا متنوعة، وهي في الحقيقة متشابكة ومتكاملة، قد يرمز لها بتدفق المعلومات Flow of Information، والمعلومات على خطوط العمل On-line Information ونظم معلومات الإدارة Information System Management ونظم التقارير ونظم العرض والتقديم وشبكة الاتصالات السمعية و أو البصرية، ان كل هذه النظم والتسهيلات تؤكد بشدة على عملية الاتصال وأهميتها، وتتطلب عملية تنفيذ ورعاية خطط التطوير الوظيفي الأخذ بكافة هذه النظم وتأكيد توفير الحصول على المعلومة Accessibility to Information، وديناميـة عملية الاتصال، بحيث تتم بصفة روتينية وغير روتينية.

رابعاً : المتابعة التصحيحية :

لا تكتمل بنود خطة عمل التطوير التنظيمي للمتابعة ويفضل أن يشترك في المتابعة عنصر من داخل المنظمة، وعنصر استشاري من خارج المنظمة، وهناك طرق في المتابعة تعتمد على المقابلة وتقارير المتابعة وأسلوب حصر نتائج كمياً و أو نوعياً واكتشاف الأخطاء، وكلما كانت الأهداف محددة بدقة كلما كانت عملية المتابعة ممكنة وخاضعة للقياس، وفي جميع الأحوال يفضل أن تشتمل خطة التطوير على أسس المتابعة، مثال ذلك ما يلي:

1- متابعة أداء الموارد البشرية: وذلك من خلال معدلات الأداء ومعدلات الغياب ومعدلات دوران العمل ومعدلات الإصابة ومؤشرات الشكاوي ...الخ.

2- متابعة أداء التسهيلات والمعدات: وذلك من خلال قياس حجم الإنتاج، وما طرأ عليه من تغييرات، مثل تكلفة الوحدة، معدل التالف والمرتجع، حركة المخزون الراكد...الخ.

3- معدل أداء النظم والتنظيمات: وذلك من خلال كفاءة وفعالية وتكلفة الاتصال، تدفق المعلومات، حل المشكلات واتخاذ القرارات...الخ.

نماذج التطوير التنظيمي (4)

يعتقد الباحثون بإمكانية تصنيف المنظمات اعتماداً على مفهوم المعرفة في مجموعتين رئيستين على النحو الأتي:

أ. **المنظمات المعرفية:** وهي تتويج لما يسمى المنظمات المتكيفة، أو على نحو أكثر تحديداً هي المنظمات القادرة بفضل ما تمتلكه من مقومات معرفية (عاملون مبدعون، طرائق فاعلة، تقانات متطورة) على التأقلم مع التغييرات الحاصلة في البيئة، وهي بدورها تنقسم إلى قسمين:

1- **المنظمات الاستراتيجية:** وهي المنظمات التي تضع في حساباتها البقاء من خلال بلوغ المزايا التنافسية، التي ستؤهلها له، لذا فهي في موقف الاستجابة الايجابية للتغييرات الحاصلة في البيئة.

2- **المنظمات الرؤيوية:** وهي المنظمات التي لم تعد تقبل بالوضع، الذي يتيح لها بلوغ المزايا التنافسية فقط، وإنما تطوير هذه المزايا لتكون مستدامة، على نحو لا تقف منافعه عند حدود هدف البقاء فقط، وإنما تمتد إلى مستوى هدف النمو رغم التقلبات في الظروف البيئية، وبما يمكن المنظمة من جعلها قائدة في السوق أيضاً.

ب. **المنظمات غير المعرفية:** وهي المنظمات التي تواجه مشكلة ما بأحد مقوماتها المشار إليها، أو بها جميعاً على نحو يجعلها بعيدة عن الوضع، الذي يتيح لها المنافسة مع الآخرين، وهي بدورها تنقسم إلى قسمين أيضاً:

1- **المنظمات ضعيفة الاستجابة:** وهي المنظمات التي تميل إلى التطور، لكنها لا تمتلك بعض مقوماته، لذا فهي تسعى نحو الشراكة أو الاندماج مع الآخرين، أو تسعى نحو ترشيق حجمها أو تغيير منتجاتها كخطوة على طريق الانطلاق من جديد.

2- **المنظمات المنحدرة (عديمة الاستجابة):** وهي المنظمات التي انتقلت إلى مرحلة الانحدار في إطار دوره حياتها، نتيجة لعدم تمكنها من تحقيق الاستجابة المناسبة مع التغييرات الحاصلة في البيئية، لفقدانها مقومات التطوير المناسبة لهذا الغرض.

تقنيات التطوير التنظيمي (6)

إن أساس مدخل التطوير التنظيمي الذي يعني في أبسط معانيه عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته، هو تأكيد أن السبب الذي يعوق ويجعل التغيير مستحيل التحقيق هو ضعف العلاقات الشخصية في المؤسسة، وهناك العديد من الطرق والأساليب التي يمكن استخدامها في التطوير التنظيمي، مع وجود درجات مختلفة في كيفية استخدام هذه الأساليب المتعددة، ومن بين هذه الطرق والأساليب يتطرق الباحثين إلى ما يلي:

1- تدريب الحساسية:

في الصيغة الأولى لتدريب الحساسية نجد المدرب (لمدة ساعتين من الفترة التدريبية) لا يتدخل ولا يزود الأفراد بأي معلومات، في هذه الفترة يحاول المتدربون اكتشاف ما الذي يجري حولهم، وما هو المقصود بالتحديد من هذا الموقف، بعد ذلك يتدخل المدرب ويُعَرِف الجماعة بنفسه ويبدي شعوره تجاه الجماعة ثم يطلب من المتدربين إبداء رأيهم في أحد الأعضاء، وليكن العنصر (أ) مثلا، فيسمع الفرد (أ) أراء الآخرين فيه، ثم تنتقل المجموعة إلى إبداء رأيها في الفرد (ب)، ثم الفرد (ج) ثم هكذا إلى أخر فرد في المجموعة، الغرض من ذلك هو أن تتاح للمتدرب الفرصة للتعرف على نقاط القوة و الضعف لديه كما يراها باقي المتدربين، وبعد ذلك يقوم كل متدرب بعرض مشكلة من المشكلات التي تواجهه، ويسمع نصائح المجموعة في الكيفية التي يجب أن يواجه بها الفرد هذه المشكلة،

وأخيراً يعرض كل متدرب الخبرات التي أكتسبها في هذا البرنامج التدريبي، وكيف يستطيع التعامل مع المشكلات والموافق التي تقابله في حياته اليومية، ويمكن تحديد أهداف تدريب الحساسية فيما يلي:

أ- زيادة معرفة الفرد بنفسه وسلوكه في محتوي بيئة الاجتماعية.

ب- التعرف بنفسه على أنواع العمليات التي قد تسهل أو تمنع التعامل بين الجماعات المختلفة والعمل معاً.

ج- زيادة قدرة المشارك على التحليل المستمر لسلوكه الشخصي المتبادل، بغرض التوصل إلى علاقات تبادلية أكثر فعالية، وتحقيق رضا أكبر بين الأفراد.

د- زيادة قدرة الفرد على التدخل بنجاح في المواقف بين الجماعات، أو في ظل جماعة واحدة بصورة نريد من فعالية النواتج.

إن هذه الطريقة تحقق أهداف التطوير في تنبيه حواس الأفراد ومشاعرهم إلى المرافق المتعلقة بالعلاقات العامة ومن ثم تعميق ادارك الفرد للمتغيرات الشخصية ومدى تأثيرها في التفكير والسلوك.

2- بناء الفريق:

ينطلق هذا الأسلوب من تركيز السلوك التنظيمي على جماعات العمل بدلا من الفرد، ويستهدف زيادة فعالية جماعات العمل عن طريق تحسين علاقات العمل وتوضيح أدوار العاملين، ويمكن أن يأخذ شكل مجموعات الزملاء في العمل أو أي جماعة أخرى لا تتشكل بالضرورة من الزملاء في العمل، وتقوم هذه الطريقة على افتراضين أساسين:

1- لزيادة إنتاج الجماعة، فإن على أفرادها أن يتعاونوا على تنسيق جهودهم في العمل نحو إنجاز المهام الملقاة على عاتقهم.

2- لزيادة إنتاجية الجماعة لابد من إشباع الحاجات المادية والنفسية لأفرادها.

إن الإستراتجية العامة لبناء الفريق تتلخص في قيام خبير بناء الفريق بمساعدة الجماعة على مواجهة القضايا الأساسية التي تولد شعوراً بالإحباط لدى الأفراد، والكشف عن هذه المشكلات والتصدي لها يزيد من احتمالات تحسين أداء الجماعة في المستقبل.

كما يعمل هذا الأسلوب على تنمية وتغيير ثقافة وقيم الأعضاء المشاركين عن طريق تعريفه لخبرات علمية ونظرية بشكل ينعكس إيجابياً على سلوكهم وتعاملهم أثناء العمل، ومن هذا الأسلوب يلاحظ أن أهم حافز للفرد في مجال عمله هو انتماؤه إلى جماعة العمل، مما يعمل على تعزيز الاتجاهات السلوكية الإيجابية.

ويعتبر النموذج العام الذي قدمه (Baker) ملخصاً جيداً لطريقة بنا الفريق، ويمكن تلخيص نموذج (Baker) في الخطوات التالية:

أ- تقوم الإدارة بتقديم خبير بناء الفريق إلى الجماعة، وتشرح دوره وتحدد موعد المقابلة الأولى بين الخبير والجماعة.

ب- أثناء التحضير للمقابلة الأولى، يقوم الخبير بجمع البيانات عن أعضاء الجماعة عن طريق استمارات استقصاء بهدف قياس المناخ التنظيمي، والأنماط القيادية ومدى الرضا عن العمل.

ج- يقوم الخبير بعقد المقابلة الأولى مع الجماعة، وفيها يقدم ملخصا للمعلومات التي تم جمعها.

د- يقوم الخبير بتحليل البيانات، وعمل ملخص للمعلومات التي ثم التوصل إليها تمهيد لعرضها على جماعة المقابلة المبدئية.

ه- بناءاً على هذه المعلومات تقوم الجماعة بمساعدة الخبير على تحديد المشكلات التي تواجهها في العمل وباقتراح الخطط العلاجية لهذه المشكلات التي تواجها

في العمل، وبذلك تكون الجماعة قد تمكنت من تحديد الحواجز التي تعترض طريقها نحو تحسين الأداء وتحقيق الفعّالية.

ع- يتم إعداد جدول للمقابلات المستقبلية بين الخبير والجماعة لمراجعة تطبيق الخطط العلاجية ومناقشة مشاكل التطبيق وتعديل الخطط بناءا على ذلك.

وباستخدام أسلوب بناء الفريق على مستوى المؤسسة ككل، فإن الفرد يكون منظما لفريقين:

1- فريق مع رئيسة.

2- فريق مع مرؤوسيه.

إن ذلك من شأنه أن يحقق التنسيق والتعاون بين أفراد الجماعة الواحدة وبين الجماعات وبعضها.

3- الإثراء الوظيفي:

يقصد بالإثراء الوظيفي توفير الرغبة والتحفيز لدى الفرد بالوظيفة المناطة به، وجعلها غنية بمسؤولياتها ومستوعبة لطاقاته ومهاراته، بحيث لا يكون عمله سطحياً أو هامشياً أو مجرد نشاط يمكن لأي فرد القيام به، ولذلك يهتم هذا الأسلوب بزيادة مسؤوليات العاملين في عمليات التخطيط، والتصميم، وتقويم الأداء، أي إسناد مهام إشرافية إلى الموظفين الذين لا يعملون في مناصب إشرافية لزيادة حماسهم ودافعيتهم اتجاه العمل وتجاوبهم مع التغييرات الواجب إحداثها.

4- الدراسات الميدانية وبحوث العمل:

تعد الدراسات الميدانية أحد الأساليب الضرورية لإحداث التطوير التنظيمي من خلال دراسات المسح الاجتماعي الشامل بطريقة العينة أو دراسة الحالة، أو من خلال أسلوب تحليل النظم التي توفر للإدارة مزيدا من المعلومات التي تساعد في تحديد

المشكلات وصياغة البدائل وإختيار البديل الأنسب، فضلاً عن التعرف على رأى العاملين في نمط الإشراف والقيادة الإدارية.

وتختلف بحوث العمل عن البحوث التقليدية التي تنفرد مراكز البحث أو معاهد ودور الخبرة والاستشارة بوضعها، وتنتهي بالتوصيات والاقتراحات التي يراها الباحثون أنفسهم دون مشاركة أو تعاون أو تبادل المعلومات مع المعنيين في أقسام المؤسسة ووحداتها، فالبحوث التقليدية تنطلق من حاجة عملية البحث إلى عمق في المعرفة وإطلاع على المنهجيات وهذه غير متاحة في الميدان.

5- شبكة التطوير التنظيمي (الشبكة الإدارية) (GRID OD):

لقد وضِعَ هذا الأسلوب من قبل العالمين "روبرت بليك" وزميليه "جين موتون" (Meuton & Blach) سنة 1985، ويقوم أسلوب الشبكة الإدارية على افتراض إمكان أن يجمع المدراء بين هدفين رئيسين هما:

- زيادة الإنتاجية من ناحية والاهتمام بالقيم الإنسانية من ناحية أخرى.
- دون أن يكون بينهما تعارض أو تناقض.

ويأخذ أسلوب الشبكة الإدارية شكل العرض التصوري لخمسة نماذج من السلوك الإداري، مؤسسة على متغيرين هما:

1- الاهتمام بالإنتاج أو العمل.

2- الاهتمام بالعاملين.

كما يتم تطبيق الأسلوب من خلال سلسلة من الممارسات تهدف إلى إعطاء المديرين الفرص لتحليل أوضاعهم عن طريق الشبكة، وبالتالي تعظيم الفرصة للوصول إلى الوضع المثالي، هذا الأسلوب يأخذ تطبيقه مدة مابين سنتين إلى ثلاث سنوات، ومن خلاله يتم التعرف على المدراء وأسلوبهم في القيادة، والعمل على تطوير ذلك الأسلوب

المتبع من المدراء ليأخذ شكله المثالي، بالإضافة إلى تطوير الأسلوب القيادي، مع إخضاع التجربة بعد تنفيذها للتقييم المستمر والمنظم، وذلك بهدف تحسينها وتطويرها.

وقد طَوَرَ بليك وموتون أسلوب الشبكة الإدارية الذي بمقتضاه يستطيع المشاركين بالبرنامج التطويري من المديرين ومساعديهم اكتشاف نمط القيادة السائد لديهم أو لدى المشاركين معهم ليقارنوا بين فاعلية الأنماط وكفاءتها، ويختاروا بأنفسهم الأسلوب الذي يجعلهم يتحولون للنمط الأفضل الذي يوفق بين تحقيق أعلى إنتاجية وأعلى رضا للعاملين، من خلال اختيار النمط الملائم من بين الأنماط الخمسة التالية:

أ- نمط المدير المنسحب الذي لا يهتم لا بالعمل ولا بالعاملين.

ب- نمط المدير الاجتماعي الذي يهتم بالعاملين على حساب العمل.

ج- نمط المدير المتأرجح الذي يوزع اهتمامه بين العمل والعاملين.

د- نمط المدير المنتج الذي يهتم بتحقيق أعلى إنتاج وأقل رضا.

ه- نمط المدير الفرقي والمفضل الذي يحقق أعلى إنتاج وأعلى رضا.

6- الإدارة بالأهداف:

ان الإدارة بالأهداف من أوائل الأساليب التي استخدمت في التطوير التنظيمي، وقد ظهرت كأسلوب حديث من أساليب الإدارة في بداية النصف الثاني من القرن العشرين، وهى من أكثر أساليب التطوير التنظيمي قدرة على علاج المشكلات الإدارية التي تواجه التنظيم، وبموجب هذا الأسلوب يجتمع مسؤولوا الوحدات للمشاركة في تحديد الأهداف العامة ثم الفرعية لوحداتهم، ويحددوا الوقت المناسب لإنجازها حتى يكونوا ملتزمين ومتحمسين لتنفيذ ومراقبة عملهم اليومي والأسبوعي ذاتياً، لتحقيق الأهداف في الوقت المحدد دون تدخل مباشر أو تفصيلي مباشر من قبل الإدارة في أعمالهم اليومية.

7- التدريب المخبري:

يهدف هذا النمط من التدريب إلى زيادة فعالية جماعات التنظيم في علاج كثير من المشكلات الإدارية ذات الطبيعة السلوكية مثل: المشكلات المتعلقة بالصراعات، اتخاذ القرارات، والاتصالات من خلال تدريب المشاركين على فهمهم لأنفسهم وللآخرين وللعديد من الجماعات بتوجيهاتها الإيجابية والسلبية، حتى يمكن تطبيق ذلك الفهم عند العودة إلى العمل عقب انتهاء التدريب.

8- إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة (TQM) والتي ظهرت لأول مرة في القطاع الخاص في الولايات المتحدة الأمريكية عن طريق العالم إدوارد دمينج، منظومة فكرية جديدة أو نموذجاً جديداً أسهم في تغيير تفكير ممارسة الإداريين في المؤسسات الصناعية ومؤسسات الأعمال الإنتاجية في القطاعين الخاص والعام، كما أنها فلسفة إدارية أو مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، وهي أيضاً مجموعة أدوات إحصائية وأدوات لقياس الجودة بعضها معقد وبعضها سهل بسيط.

وتتبنى المؤسسات الآن إدارة الجودة الشاملة لأسباب عديدة حددها وأعدها مركز المنظمات الفاعلة التابع لجامعة جنوب كاليفورنيا سنة 1996، وهي تحسين الروح المعنوية، وحفز القوى العاملة للعمل كفريق، ومحاولة إنجاز الأعمال صحيحة من أول مرة، تحسين المهارات في العمل، إدارة التغيير، غرس الأخلاقيات، تقوية المهارات الإدارية، وتقليص التكاليف، وتقوم المؤسسات الآن في القطاعين الخاص والعام بتبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتطوير التنظيمي، خاصة، وأن معظم مديري المؤسسات يدركون الحاجة الماسة للتغيير، وتحسين الخدمات في عصر تتزايد فيه عجوزات الموازنات وندرة الموارد، وإدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية للتحول أو إدارة التغيير التنظيمي هي أسلوب لتحسين العملية الإدارية التي تهدف في النهاية إلى تحقيق الجودة وزيادة الإنتاجية دون أية موارد

جديدة، وهي تعتمد على النظرية القائلة، كلما ازداد إشراك العامل في تحديد الأهداف التنظيمية ازداد التزاماً بالأهداف، ومن أهم الركائز الرئيسية لنظام إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

أ- مساندة والتزام الإدارة العليا.

ب- التوجه الكامل نحو العميل.

ج- أهداف مكتوبة للجودة الإنتاجية، إضافة إلى خطة سنوية للتحسين.

د- معايير ومقاييس الجودة ذات معنى لبرامج المؤسسة المعنية.

ه- استخدام خطة التحسين ونظام القياس للعاملين والمديرين.

و- مكافآت للإنجاز في مجال الجودة والإنتاجية.

ز- التدريب على أساليب تحسين الجودة والإنتاجية.

ح- تقليل عوائق تقليل الجودة الإنتاجية.

ويقوم هذا الأسلوب على بعض المقومات الفكرية التي تجعل منه أسلوباً تطويرياً مناسباً؛ فهو يقوم على ضرورة قبول التغيير والاقتناع بأهمية المناخ المحيط، والاعتراف بأهمية الطلب على الخدمة واستيعاب التكنولوجيا واستخدامها بذكاء وخاصة تكنولوجيا المعلومات، وقبول المنافسة وإدراك أهمية استثمار طاقات المؤسسة ووقتها، واعتبار العالم وحدة متكاملة والخروج عن الحيز الإقليمي والتكامل مع الآخرين، وإدراك أهمية العمل وجعله معيار الاختيارات، والابتعاد عن الفردية والتشتت، والاعتماد على العمل الجماعي والنظر إلى المستقبل وعدم الانكفاء على الماضي أو الانحصار في الحاضر، والاقتناع بأهمية الحركة ورفض الجمود في الهياكل والتنظيمات، وإعادة النظر في المسلمات الإدارية الكلاسيكية، والتسلسل والتتابع في الفكر أو العمل، وأخيراً احترام العنصر البشري كأقوى وأهم أساس في نجاح الإدارة المعاصرة.

آليات العمل للتطوير الإداري الناجح (5)

هناك منهجية بسيطة في تعبئة الشواغر في المراكز القيادية، وهي:

- أن يقوم أصحاب القرار في المؤسسة، وعلى مختلف الأصعدة باستدعاء من يرون فيهم، ومن يرون في أنفسهم أصحاب أحقية لشغل وظيفة قيادية معينة، ويطلب منهم وبشكل منفرد أن يضعوا تصوراً خاصاً عن برنامج عمله، إذا تم تعيينه في الوظيفة على أساس واقعي وضمن الإمكانيات المتاحة، ليكون ذلك الأساس الذي سيتم تقسيمه على هذا في المستقبل.
- يقوم صاحب القرار بمناقشة هذه البرنامج معهم ولا مانع من أن يطلب من أصحاب هذه البرامج تقديمها، ومناقشتها في اجتماع عام يعقد للعاملين في المؤسسة.
- ثم يختار صاحب العمل أفضل البرامج ويعين الشخص الذي يقدم البرنامج على أساسه ليكون أساساً لتقييم عمله فيما بعد.

معوقات التطوير الإداري

- السياسات الكيدية.
- تطفيش الكفاءات.
- تركيز السلطات واحتكارها بيد المدير.
- تضييق الخناق على المبدعين.
- تكريس قيم الطاعة المطلقة العمياء للمدير.

- خلل النظام للقيم الاجتماعية، بحيث حلت قيمة جمع الثروة بأي طريقة قيمة مهمة محل قيم الأمانة والإخلاص والانتماء، مما يشجع الفساد الإداري ويؤدي اعتبار الوظائف غنائم لحزب أو عشيرة أو طائفة أو منظمة جغرافية.

- الخجل الإداري يمثل أحد أسباب التخلف الإداري لأنه يحول دون اتخاذ قرارات إدارية حاسمة للإصلاح والتطوير ويحد من القدرة على اتخاذ إجراءات رادعة بحق المسيئين والفاسدين.

- التغيرات المتكررة في شاغلي الوظائف القيادية مثل مدراء الدوائر والمدراء العاملين.

مناهج التطوير الاداري

1- **الشبكة الإدارية:** تتكون من ستة مراحل يساعد تطبيقها على زيادة كفاءة الأفراد والمنظمات، ويركز على الجانب الإنساني والجانب التنظيمي، ويقدم هذا الشكل أنماطاً سلوكية على المدير والمنظمة الاستعانة بها لتجنب المشكلات الإدارية، ومراحلها هي:

- الحلقة التدريبية، ويتم فيها تدريب الأفراد الأقل مستوى في المنظمة الإدارية على إيجاد الحلول للمشكلات الإدارية.

- تنمية روح الفريق، يقوم المديرون بتطبيق ما تم تعليمه، وذلك بهدف خلق التعاون بين الأفراد العاملين. تنمية العلاقات بين الجماعات.

- تطوير نموذج مثالي، وذلك بتطوير نموذج يتضمن عرضاً للأهداف والهيكل التنظيمي، وطرق إتخاذ القرارات ونظم الحوافز والمعوقات.

- تطبيق النموذج، وهنا يلتزم المديرون بالتغيرات المطلوبة لتحسين الوضع في منظماتهم.

- رصد ومراقبة النموذج المثالي، وذلك من خلال استبيان مكون من فقرات يهدف إلى دراسة السلوك الفردي والعمل الجماعي والعلاقات بين الجماعات وحل المشكلات.

2- **نظام ليكرت:** وهو أن هناك أربع نماذج للقيادة تبدأ بالاستبدادي ثم المشارك والديمقراطي والارستقراطي، وفي الأخير تكون الثقة بين القائد ومرؤوسيه معدومة ولا يوجد تفويض، وتقوم العلاقة المتبادلة على الخوف.

3- **أسلوب تدريب الحساسية:** يهدف إلى مساعدة الأفراد على فهم حقيقة قيمتهم ودوافعهم واتجاهاتهم، ومن ثم العمل على تنمية مهاراتهم وتوجيه النقد البناء لبعض الأنماط السلوكية غير المرغوب فيها.

4- **بناء الفريق:** يعمل على تنمية وتغيير ثقافة وقيم الأعضاء المشاركين عن طريق تعرضهم لخبرات عملية ونظرية بشكل ينعكس إيجاباً على سلوكهم وتعاملهم أثناء العمل.

5- **أسلوب البحث الموجه:** يعتمد على تطبيق المنهجية العلمية، باستخدام البيانات بهدف التعلم والتطوير والتغيير، ويعتمد على دراسة العلاقة بين المتغيرات التنظيمية ومحاولة إعطاء تفسيرات علمية حول طبيعة هذه العلاقات بشكل يساعد الإدارة على إيجاد الحلول المناسبة.

آليات تطوير الموارد البشرية (11)

أولاً: أنظمة التعليم المعتمد في إعداد قوة العمل، وتتضمن الأبعاد التالية:

- توافر حرية التفكير والعمل الأكاديمي.
- توفير الحد الأدنى من التعليم ومحو الأمية.
- ربط مساقات التعليم مع احتياجات السوق.

- استخدام التكنولوجيا التعليمية.
- تنمية قدرات الأفراد على التفكير والإبداع.
- تعزيز برامج التعليم بما يتلاءم مع المستجدات.
- تعزيز القيم والاتجاهات التنموية وتصحيح العيوب في الأنظمة والقيم الحالية.
- ربط برامج التعليم بمتطلبات التنمية الشاملة.
- التنسيق والربط بين أجهزة تعليم القائمة عليه.

ثانياً: تطوير آليات تخطيط قوة العمل:

يهدف التخطيط إلى القيام بعمليات التنبؤ وتحديد الاحتياجات من قوة العمل، وكيفية الحصول عليها وتحديد مصادرها، وينظر للتخطيط على أنه عملية التأكد من توافر الكمية والنوعية الجيدة من القوى البشرية في المكان والزمان الملائم، ولتبني استراتيجية لتخطيط قوة العمل يجب الأخذ بالتالي:

- أوضاع سوق العمالة من حيث العجز والفائض في النوعية والمستويات.
- الموارد المالية للمنظمة ووضعها الحالي، وتأثيرها على خطط المنظمة.
- سياسة الهجرة، وما يترتب عليها.
- ضرورة ربط أهداف المنظمة بتخطيط القوى العاملة.
- سياسات التشغيل الخارجية.

ثالثاً: تطوير آليات الاختيار والتعيين:

- يجب أن تستند عملية التعيين والاختيار على:
- مبدأ الاستعداد والصلاحية.

- مبدأ الجدارة والكفاءة.
- مبدأ العمل الملائم للمؤهلات والميول والقدرات.

ولكي تستطيع المنظمة القيام بعملية الاختيار والتعيين عليها أن تراعي ما يلي:

- العمل على استغلال المصادر الداخلية والخارجية.
- ربط تخطيط القوة العاملة الداخلية بالاحتياجات الفعلية.
- تتبع المنهجية العلمية في الاختيار.
- دراسة وتحليل الأوضاع الداخلية للتنظيم من حيث تركيبة قوة العمل والأبعاد المادية.

رابعاً: تطوير آليات التدريب:

حتى ينجح المدرب يجب أن يتمتع بالمهارات التدريبية التالية:

- التجريب وترجمة الأهداف السلوكية للمادة التدريبية.
- العمل مع المتدربين كجماعة.
- الملاحظة المنهجية للتعرف على مشاعر وأحاسيس المتدربين.
- قيادة جماعات المتدربين.
- الاتصال الايجابي.
- تقييم الأداء.
- التحليل والتقييم والمتابعة.

ويجب أن يمر البرنامج التدريبي بعدة مراحل منها:

- مرحلة التعرف والاكتشاف.

- مرحلة تحديد الأهداف المرغوبة من التدريب.
- مرحلة بلوغ حد القوة في تطوير الجماعة فيما يتعلق بإكساب المهارات والقدرات للمتدربين.
- مرحلة الوصول إلى تحقيق الثقة الإيجابية.
- مرحلة تحقيق الهدف، أي قدرة المتدربين على إكتساب المهارات بكفاءة عالية.

خامساً: تطوير آليات الأجور والحوافز:

يجب على كل منظمة أن تحدد الشروط الواجب مراعاتها لنجاح خطة الأجور، وتحفيز الأفراد ودفعهم إلى العمل، ويجب أن تتوفر الخصائص التالية:

- الوضوح والبساطة.
- ضمان حد أدنى من الأجر.
- مشاركة العاملين في وضع الخطة الجديدة.
- التوازن بين قيمة الأجر والأداء.
- تحقيق فائدة لأكبر عدد من الأفراد.
- أن يكون مقدار المكافأة التشجيعية ملموساً.

تعريف التنافسية

يوجد العديد من المقاربات المعتمدة لتعريف التنافسية، تشترك كلها في كون التنافسية يتم الحديث عليها دوماً على المستوى الدولي، أحد هذه المقاربات تقسم التعاريف إلى ثلاث مجموعات:

1- **المجموعة الأولى:** تتضمن كل التعاريف التي تأخذ في عين الاعتبار حالة التجارة الخارجية للدول فقط.

2- **المجموعة الثانية:** تتضمن كل التعاريف التي تأخذ في عين الاعتبار حالة التجارة الخارجية، وكذا مستويات المعيشة للأفراد.

3- **المجموعة الثالثة:** تتضمن كل التعاريف التي تأخذ في عين الاعتبار مستويات المعيشة للأفراد فقط.

والانتقاد الموجه لهذه المقاربة، كونها لا تتعرض إلى تعاريف التنافسية على مستوى المؤسسات أو قطاع النشاطات، لذا سوف نعتمد المقاربة التي تميز بين تعاريف التنافسية حسب اختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن شركة أو قطاع نشاط أو دول:

1- تعريف التنافسية حسب المؤسسات:

يتمحور تعريف التنافسية للشركات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية، فالتعريف البريطاني للتنافسية ينص على أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب، وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشات الأخرى.

وهناك تعريف آخر:

تعني القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا).

2- تعريف التنافسية حسب قطاع النشاط:

تعني التنافسية لقطاع ما قدرة المؤسسات المنتمية لنفس القطاع الصناعي في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وهذا ما يؤدي إلى تميز تلك الدولة في هذه الصناعة، ويجب تحديد القطاع بدقة فمثلاً قطاع صناعة الموصلات لا يمكن خلطه مع قطاع الإلكترونيات، لأن مجالات وظروف الإنتاج تختلف.

3- تعريف التنافسية على مستوى الدول:

أهتم الكتاب والاقتصاديين وكذا المنظمات والهيئات الدولية بتعريف التنافسية على مستوى الدول أكثر من تعريف التنافسية على مستوى المؤسسات وقطاع النشاط، لذلك نجد أن هناك العديد من التعاريف وتختلف حسب الزاوية التي ترى منها التنافسية، وستطرق لأهم هذه التعاريف:

- **تعريف المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية:** يعرف التنافسية على أنها قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشة مطردة في الأجل الطويل.
- **تعريف المجلس الأوروبي ببرشلونة:** لقد عرف المجلس الأوربي في اجتماعه ببرشلونة سنة 2000 تنافسية الأمة، على أنها القدرة على التحسين الدائم لمستوى المعيشة لمواطنيها وتوفير مستوى تشغيل عالي وتماسك اجتماعي، وهي تغطي مجال واسع وتخص كل السياسة الاقتصادية.
- **تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE):** هي المدى الذي من خلاله تنتج الدولة وفي ظل شروط السوق الحرة والعادلة، منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل.

وتعرف (OCDE) كذلك التنافسية الدولية بأنها:

القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المزاحمة الخارجية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل المحلي الحقيقي، كما يمكن تعريف التنافسية الدولية بأنها قدرة البلد على زيادة حصصها في الأسواق المحلية والدولية.

تعريف معهد التنافسية الدولية:

يرى معهد التنافسية الدولية على أنها قدرة البلد على:

1) أن ينتج أكثر وأكفأ نسبياً، ويقصد بالكفاءة تكلفة أقل من خلال تحسينات في الإنتاجية واستعمال الموارد بما فيها التقنية والتنظيم.

ارتفاع الجودة: وفقاً لأفضل معلومات السوق و تقنيات الإنتاج.

الملائمة: وهي الصلة مع الحاجات العالمية، وليس فقط المحلية، في المكان والزمان ونظم لتوريد، بالاستناد إلى معلومات حديثة عن السوق ومرونة كافية في الإنتاج والتخزين والإدارة.

2) أن يبيع أكثر من السلع المصنعة والتحول نحو السلع عالية التصنيع والتقنية، وبالتالي ذات قيمة مضافة عالية في السوقين الخارجي والمحلي، وبالتالي يتحصل على عوائد أكبر متمثلة في دخل قومي أعلى للفرد، وذي نمو مطرد، وهو أحد عناصر التنمية البشرية.

3) أن يستقطب الاستثمارات الأجنبية المباشرة بما يوفره البلد من بيئة مناسبة، وبما ترفعه الاستثمارات الأجنبية من المزايا التنافسية التي تضاف إلى المزايا النسبية.

وقد توصل فريق المعهد إلى التعريف الموجز التالي: "تتعلق التنافسية الوطنية بالأداء الحالي و الكامن للأنشطة الاقتصادية المرتبطة بالتنافس مع الدول الأخرى". ووضع لهذا التعريف مجالا يتناول الأنشطة التصديرية ومنافسة الواردات والاستثمار الأجنبي المباشر.

تعاريف بعض الاقتصاديين:

كما يرى Aldington بأن تعريف التنافسية لأمة ما، هو قدرتها على توليد الموارد اللازمة لمواجهة الحاجات الوطنية، وهذا التعريف مكافئ لتعريف تبناه and Lodge Scottوهو إن التنافسية لبلد ما هي قدرته على خلق وإنتاج وتوزيع المنتجات أو الخدمات في التجارة الدولية، بينما يكسب عوائد متزايدة لموارده.

وإذا كان أحد تعاريف التنافسية أنها قدرة البلد على توليد نسبي لمزيد من الثروة بالقياس إلى منافسيه في الأسواق العالمية، فان التنافسية العالمية للمنتج والعمليات ذات الصفة العالمية هي القدرة على إيجاد منتجات قابلة للتسويق، جديدة وعالية الجودة، وسرعة إيصال المنتج إلى السوق، وبسعر معقول، بحيث أن المشتري يرغب بشرائها في أي مكان في العالم.

وتتمركز بعض التعاريف أساساً على ميزان المدفوعات، وأخرى تطبق عدة مئات من المؤشرات الموضوعية والذاتية لتقييم ما إذا كان البلد يولد نسبياً من الثروة في الأسواق الدولية أكثر مما يولده منافسوه والقدرة على الحفاظ على حصص الأسواق، في الوقت ذاته القدرة على توفير مداخيل مستديمة أعلى وعلى تحسين المعايير الاجتماعية والبيئية.

وتشترك اغلب التعاريف المستعرضة آنفا في نقاط مشتركة تتمثل في قدرة المؤسسات على النفاذ إلى الأسواق الخارجية بمنتجات عالية الجودة وبأقل التكاليف، وأن يظهر أثر ذلك في تحسن الناتج الداخلي الخام والذي بدوره يزيد في تحسين الظروف المعيشية للمواطنين، لذلك فإننا نحاول إعطاء تعريف للتنافسية يتلخص في التنافسية هي قدرة الحكومات على توفير ظروف ملائمة تستطيع من خلالها المؤسسات العاملة في إقليمها النفاذ بمنتجاتها إلى الأسواق الخارجية، بغية زيادة نمو معدل الناتج الداخلي الخام.

لكن النقد الأكثر جوهرية كان نقد Oral & Chabchoub و Lall الذي أنصب على تقييم تقرير التنافسية الكونية الذي يصدره المتدى الاقتصادي العالمي، وانتقادات Lall عن ابتعاد هذه المؤشرات المركبة عن تعريف، وقياس واضح لمفهوم التنافسية، بحيث أن كل شيء تقريباً يؤثر في التنافسية، ومنه تم تمييع مفهومها ومحدداتها؛ وقد درس فريق مشروع التنافسية في المعهد العربي للتخطيط هذه الانتقادات واستخلص عدة جوانب جوهرية، ولتفادي هذا التعميم فإن المعهد حاول خلال عمله في إعداد تقرير عن تنافسية الاقتصاديات العربية تبنى مفهوماً واضحاً للتنافسية، يركز أساساً على الأسواق الخارجية والاستثمارية والاستثمار الأجنبي المباشر، كميادين أساسية لتطوير التنافسية العربية.

أنواع التنافسية (7)

تميز العديد من الكتابات بين عدة أنواع من التنافسية هي:

1- **تنافسية التكلفة أو السعر**: فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل، ويدخل هنا أثر سعر الصرف.

2- **التنافسية غير السعرية**: باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية، وغير السعرية، فإن بعض الكتاب يتكلمون عن المكونات غير السعرية في التنافسية.

3- **التنافسية النوعية**: و تشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة عنصر الإبداع التكنولوجي، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، والأكثر ملائمة للمستهلك وحيث المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت أعلى سعر من سلع منافسة.

4- **التنافسية التقنية**: حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

ويميز تقرير التنافسية الكونية للمنتدى الاقتصادي العالمي2000 WEF التنافسية الظرفية أو الجارية ودليلها CCI، وتركز على مناخ الأعمال وعمليات المؤسسات وإستراتجياته، وتحتوي على عناصر مثل:

التزويد، التكلفة، النوعية، والحصة من السوق الخ...، وبين التنافسية المستدامة و دليلها GCI، وتركز على الإبداع التكنولوجي ورأس المال البشري والفكري، وتحتوي على عناصر، مثل التعليم ورأس المال البشري والإنتاجية، مؤسسات البحث والتطوير، الطاقة الإبداعية، الوضع المؤسسي، وقوى السوق.

تدفع الأبعاد الأساسية في التنافسية إلى الاهتمام بجوانب عديدة منها:

5- **مستوى التحليل**: اعتبارا من مستوى المشروع أو المنتج إلى مستوى القطاع ثم مستوى البلد وحتى على مستوى الإقليم.

6- **الشمول**: هي تحقيق الأهداف بأقل التكاليف، والفعالية والاختيار الصحيح للغايات.

7- **النسبية**: حيث أن التنافسية في جوهرها تعني مقارنة نسبية بين الاقتصاديات، سواء كانت بلدانا أو مؤسسات أو أقسام في المؤسسة الواحدة، أو بين فترتين زمنيتين، وهو ما يثير مسألة فقدان التنافسية والديناميكية، كما يفسر اهتمام تقرير WEF بجانب نمو التنافسية مقابل التنافسية الجارية في عدديه الأخيرين، أو تعني المقارنة النسبية بالقياس إلى وضعية افتراضية مستهدفة وتكون معرفة جيداً، وتنعكس هذه القضايا على المؤشرات المنتقاة أو المتغيرات، وعلى تركيب أدلة التنافسية.

مؤشرات قياس القدرة التنافسية (3)

قد يتطابق مفهوماً التنافسية إذا كان تحسين تنافسية المنشأة أو الصناعة قد تحقق مع الاحتفاظ بمستويات التشغيل، ولهذا فإن من المناسب أن يجري التحليل على مستويات ثلاثة:

1- مستوى المشروع.

2- مستوى الصناعة أو القطاع.

3- مستوى الاقتصاد الوطني.

ويمكن أيضاً أن يضاف مستوى التكامل الإقليمي، على الرغم من العيوب المعروفة لمؤشر الناتج المحلي الإجمالي(GDP) للفرد أو بقية المؤشرات المشابه، في التعبير عن التنمية الاقتصادية فإن الناتج المحلي ومعدل نموه يسمحان بالتعبير عن تقدم الأمة أو توجهها نحو ذلك، ويشير تقرير إلى أن GDP هو أحسن مؤشر غير كامل عن توليد الثروة، لكنه فيما يتعلق بالتنافسية فإنه لا يميز المداخيل الناجمة عن استنزاف الموارد غير المتجددة مثال النفط، ولا المداخيل الناجمة عن استغلال الأصول المتراكمة من جانب الأجيال السابقة، ولا المداخيل من القيمة المضافة الاقتصادية الحقيقية مثل الاختراعات، التقنية وعملية التحويل، فإذا أخذنا هذه القضايا في الاعتبار فإن GDP يبقى مع ذلك أحسن تقريب إحصائي أو مؤشر بديل للتعبير عن توليد الثروة.

لكن من المقبول على نطاق واسع في الأدبيات الاقتصادية أن تنافسية البلد لا يمكن أن تختزل إلى مجرد عوامل مثل الناتج المحلي الإجمالي أو الإنتاجية، لأن المنشآت تواجه الأبعاد السياسية والتقنية والتعليمية للبلدان المنافسة، وكذلك اقتصادياتها، وبهذا فإنه بتزويد المنشآت بمناخ ذي هيكل أكثر فاعلية والمؤسسات والسياسات الفاعلة، تستطيع الأمم أن تتنافس فيما بينها.

ثمة العديد من مؤشرات التنافسية، فبعض الدراسات تقتصر هذه المؤشرات على عدد محدود مثل: أسعار الصرف الحقيقية المستندة إلى مؤشرات أسعار المستهلك، قيمة وحدة التصدير للسلع المصنعة، السعر النسبي للسلع المتاجر بها وغير المتاجر بها، تكلفة وحدة العمل المميزة في الصناعة التحويلية، ولكن الإنجاز الحقيقي لكل منها في تفسير تدفقات التجارة ليس كاملا.

ويمكن أن لا يتطابق مفهوم التنافسية المعرف بشكل مفصل على مستوى المؤسسة أو الصناعة أو القطاع مع مفهوم التنافسية على مستوى الاقتصاد الوطني، فيمكن مثلاً أن تتحقق تنافسية المؤسسة عبر تقليص حجم المدخلات كالتخلص من العمالة مثلاً، فإذا كان نمو الإنتاجية قد تحقق من خلال تقليص مدخل العمل عوضاً عن زيادة المخرج لمستوى معين من مدخل العمل، فإن جانباً من المنافع المحققة على مستوى المؤسسة يمكن أن يقابلها على مستوى الاقتصاد الوطني نقصاً في الدخل والرفاه العام، ينجم عن التخلص من العمالة ما لم يتم استيعاب تلك العمالة في منشآت أو مشاريع أخرى.

مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة (12)

إن مفهوم التنافسية الأكثر وضوحاً يبدو على مستوى المؤسسة، فالمؤسسة قليلة الربحية ليست تنافسية، وحسب النموذج النظري للمزاحمة الكاملة فإن المؤسسة لا تكون تنافسية عندما تكون تكلفة إنتاجها المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق، وهذا يعني أن موارد المؤسسة يساء تخصيصها وأن ثروتها تتضاءل أو تبدد، وضمن فرع النشاط معين ذي منتجات متجانسة يمكن للمؤسسة أن تكون قليلة الربحية، لأن تكلفة إنتاجها المتوسطة أعلى من تكلفة منافسيها، وقد يعود ذلك إلى أن إنتاجيتها أضعف أو أن عناصر الإنتاج تكلفها أكثر أو للسببين معاً.

ويقدم اوستن Austin نموذجاً لتحليل الصناعة وتنافسية المؤسسة من خلال القوى الخمس المؤثرة على تلك التنافسية وهي:

- تهديد الداخلين المحتملين إلى السوق.

- المنافسون الحاليون للمؤسسة في صناعتها.

- قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها الموردون للمؤسسة.

- قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها المشترون لمنتجات للمؤسسة.

- تهديد الإحلال أي البدائل عن منتجات المؤسسة.

ويشكل هذا النموذج عنصراً هاماً في السياسة الصناعية والتنافسية على مستوى المؤسسة، وجاذبية منتجات مؤسسة ما يمكن أن تعكس الفاعلية في استعمال الموارد وعلى الأخص في مجال البحث والتطوير أو الدعاية، لهذا فإن الربحية وتكلفة الصنع والإنتاجية والحصة من السوق تشكل جميعاً مؤشرات للتنافسية على مستوى المؤسسة:

1- الربحية:

تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشراً على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسيةً في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيتها الحالية لن تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية، وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها.

تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها، وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة، وعلى أنفاقها الحالي على البحث والتطوير أو براءات الاختراع التي تتحصل عليها، إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، إن النوعية عنصر هام لاكتساب الجاذبية، ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

2- تكلفة الصنع:

تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة، إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويعزى ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيراً، أو السببين السابقين معاً، وإنتاجية ضعيفة يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال، كل هذا في حالة قطاع نشاط ذو منتجات متنوعة، أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة، فيمكن أن يعزى ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين.

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشراً كافياً عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلاً جيداً عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقص وجودها.

3- الإنتاجية الكلية للعوامل:

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل (PTF: Productivité Totale des Facteurs) الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية، مثل أطنان من الورق أو أعداد من السيارات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة.

من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل النمو PTF بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدة، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية

(لا فاعلية تقنية أو لا فاعلية أخرى تسمى "لا فاعلية X) أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معاً.

4- الحصة من السوق:

من الممكن لمؤسسة ما أن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلي محمية بعوائق تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية، ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة أو بسبب أفول السوق، ولتقدير الاحتمال لهذا الحدث يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين.

وعندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

وفي قطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس، فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالأسباب أعلاه، ولكن يضاف أليها سببا آخر هو أن المنتجات التي تقدمها قد تكون أقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضاً، إذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها من السوق ذات التوازن.

لقد بينت دراسة عدة مؤسسات وجود حزمة واسعة من المؤشرات على تنافسية المشروع، ومن هذه النتائج:

- في معظم الأنشطة الاقتصادية وفروع النشاط فإن التنافسية لا تتمركز ببساطة على الأسعار وتكلفة عوامل الإنتاج.

- ثمة عوامل عديدة ليست مرتبطة بالأسعار تعطي اختلافات عن مستوى إنتاجية اليد العاملة، رأس المال (وفورات الحجم، سلسلة العمليات، حجم المخزون، الإدارة ، علاقات العمل،... الخ).

- يمكن للمشروعات أن تحسن أدائها من خلال التقليد والإبداع التكنولوجي، وأن الوصفة الحسنة للمشروع يمكن أن تعطي نتائج حسنة لدى مشروعات ذات مدخل على عوامل إنتاج أكثر رخصاً.

من الأهمية بمكان معرفة أن التركيز على تنافسية المشروع تعني دوراً محدوداً للدولة، وتتطلب استعمال تقنيات إنتاج مرنة ورقابة مستمرة على النوعية والتكاليف والتطلع إلى الأمد الطويل أكثر من الأمد القصير.

- ضرورة إعطاء أهمية أكبر إلى تكوين وإعادة التأهيل والنظر إلى العامل كشريك، وليس عامل إنتاج.

- إذا كانت تنافسية البلد تقاس بتنافسية مشروعاته فإن تنافسية المشروع تعتمد على نوعية إدارته والدولة مدير غير ناجح للمشروعات، وخصوصاً في مجالات القطاع الخاص.

- يمكن للدولة مع ذلك أن تسهم في أيجاد مناخ موات لممارسة إدارة جيدة من خلال توفير استقرار الاقتصاد الوطني، خلق مناخ تنافسي، وعلى الخصوص بإزالة العقبات أمام التجارة الوطنية والدولية، إزالة الحواجز، أما التعاون بين المشروعات، تحسين ثلاثة أنماط من عوامل الإنتاج هي رأس المال البشري باعتبار الدولة المكون الأساسي له، التمويل لناحية التنظيم وحجم القروض، والخدمات العمومية.

مؤشرات قياس تنافسية قطاع النشاط (9)

يمكن حساب مقاييس التنافسية على مستوى فرع النشاط حينما تكون المعطيات عن المؤسسات التي تشكله كافية، وهذه المقاييس تمثل متوسطات وقد لا تعكس أوضاع مؤسسة معينة ضمن الفرع المدروس، إن إجراء تحليل التنافسية على مستوى قطاع النشاط أو العناقيد (تجمع أنشطة) يشترط أن تكون المتوسطات على هذا المستوى ذات معنى وفوارق مؤسسات القطاع محدودة، وتعود تلك الفوارق عادة إلى تفسيرات عديدة مثل توليفة المنتجات، عوامل الإنتاج، عمر المؤسسة، الحجم، الظروف التاريخية وعوامل أخرى.

وإذا كان من الممكن تقييم تنافسية المشروع في السوق المحلية أو الإقليمية بالقياس إلى المشروعات المحلية أو الإقليمية، فإن تقييم تنافسية فرع النشاط يتم بالمقارنة مع فرع النشاط المماثل لإقليم آخر أو بلد آخر الذي يتم معه التبادل، إن فرع النشاط التنافسي يتضمن مشروعات تنافسية إقليمياً ودولياً، أي تلك التي تحقق أرباحاً منتظمة في سوق حرة.

وتنطبق غالبية مقاييس تنافسية المشروع على تنافسية فرع النشاط، إذا أن فرع النشاط الذي يحقق بشكل مستديم مردوداً متوسطاً أو فوق المتوسط على الرغم من المنافسة الحرة من الموردين الأجانب، يمكن أن يعتبر تنافساً إذا تم إجراء التصحيحات اللازمة.

1- مؤشرات التكاليف والإنتاجية:

يكون فرع النشاط تنافسياً إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل (PTF) فيه مساوية أو أعلى منها لدى المشروعات الأجنبية المزاحمة، أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي أو يقل عن تكاليف الوحدة للمزاحمين الأجانب.

وغالباً ما يتم لذلك إجراء المقارنات الدولية حول إنتاجية اليد العاملة أو التكلفة الوحدوية لليد العاملةCUMO، ومن الممكن تعريف دليل تنافسية تكلفة اليد العاملة لفرع النشاط i في البلد j في الفترة t بواسطة المعادلة التالية:

$$CUMO_{ijt} = W_{ijt} \times R_{jt} \Big/ \left(\frac{Q}{L}\right)_{ijt}$$

حيث:

Wijt تمثل معدل أجر الساعة في فرع النشاط i والبلد j في خلال الفترة t.

Rjt تمثل معدل سعر الصرف للدولار الأمريكي بعملة البلد j في خلال الفترة t.

$\left(\frac{Q}{L}\right)_{ijt}$ تمثل الإنتاج الساعي في فرع النشاط i والبلد j في خلال الفترة t.

ويصبح من الممكن التعبير من خلال المعادلة التالية عن التكلفة الوحدوية لليد العاملة النسبية مع البلد K

$$CUMO_{ijkt} = CUMO_{ijt} / CUMO_{ikt}$$

ويمكن أن ترتفع CUMO للبلد j بالنسبة إلى مثيلاتها للبلدان الأجنبية لسبب أو أكثر مما يلي:

- أن يرتفع معدل الأجور والرواتب بشكل أسرع مما يجري في الخارج.
- أن ترتفع إنتاجية اليد العاملة بسرعة أقل من الخارج.
- ارتفاع قيمة العملة المحلية بالقياس لعملات البلدان الأخرى.

إن المشكلة الرئيسية لمقارنة التكلفة الوحدوية تنجم عن غموضها، فإن ارتفاع التكلفة الوحدوية النسبية بسبب ارتفاع في الأجور أو في زيادة في سعر الصرف، يكون مرغوباً إن كان يعكس زيادة في جاذبية صادرات البلد أو قيمتها في البلدان الأجنبية أو

بزيادة في تكلفة العدول للعمال بالبلد، وإلا فالتكلفة الوحدوية للبلد ينبغي أن تهبط بالمقارنة مع تكلفة شركائه التجاريين، وهذا التراجع يمكن أن يستلزم تحسينات في الإنتاجية أو هبوطاً في الأجور أو خفضاً للعملة.

وتبنى العديد من الاقتصاديين حتى منتصف الثمانينات فكرة أن التنافسية الدولية محددة بشكل وحيد بأسعار التصدير التي هي دالة أساساً في تكلفة عوامل الإنتاج الصناعي الوحدوية وعلى الخصوص الأجور، لذلك كانت توصياتهم العملية حول السياسة الاقتصادية في ضوء هذه المقاربة للتنافسية الدولية تتناول:

إجراءات مستندة أساساً على التكلفة الأجرية وإنتاجية القوى العاملة، وفي بعض الأحيان التكلفة الأجرية فقط.

إمكان تحقيق مكاسب في التنافسية من خلال خفض قيمة العملة، لكن هذه الرؤية وجهت لها انتقادات بناءا على تجربة ألمانيا واليابان فقد عرفتا ارتفاع في CUMO وتوسع في حصصهما من السوق الدولية في آن واحد بسبب أن تكلفة اليد العاملة لم تشكل القسم الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن خبرة البلدين تتوافق مع تزايد الطلب الخارجي على صادرتهما، وبذلك نشأ توازن جديد برفع سعر الصرف والكميات المخصصة للتصدير الدولي، والانتقاد الثاني كون تكلفة اليد العاملة يمكن ألا تشكل إلا قسماً صغيراً من تكلفة السلع والخدمات التي يتم تبادلها وبذلك يمكن تحييد أثر تلك التكلفة بواسطة تغير ملحوظ في قطاعات أخرى أو في أسعار عوامل الإنتاج الأخرى وبذلك لن يكون لتغيرات CUMO أثراً على سعر الصرف:

مؤشرات التجارة والحصة من السوق الدولي:

يستخدم الميزان التجاري والحصة من السوق كمؤشر لقياس تنافسية قطاع نشاط معين، فالقطاع يخسر تنافسيته عندما تنخفض حصته من الصادرات الوطنية الكلية، أو

حصته من الواردات تتزايد لسلعة معينة أخذاً في الاعتبار حصة تلك السلعة في الإنتاج أو الاستهلاك الوطنيين الكلي.

الميزة النسبية الظاهرة:

لقد أنشأ بورتر (1990) مقياساً للتنافسية مستنداً على الميزة التنافسية الظاهرة (RCA: Revealed Comparative Advantage index)، ويمكن حسابه لبلد ما j لمجموعة منتجات أو فرع نشاط i كالتالي:

$$RCA_{ij} = \frac{[\text{صادرات المنتج } i \text{ للبلد } j]/[\text{الصادرات الكلية للبلد } j]}{}$$

عندما تكون RCAij أكبر من الواحد فإن البلد j يمتلك ميزة تنافسية نسبية ظاهرة للمنتجi، ويجدر الاهتمام بالميزان التجاري لفرع النشاط، فإن فرعاً صناعياً تبلغ حصته 6٪ من الصادرات الدولية و 7٪ من الواردات الدولية لا يمكن اعتباره تنافسياً.

انتقاد التنافسية ومؤشراتها (5)

لقد انتقد ريكاردو بترلا التنافسية وركز على كونها أصبحت هدف رئيسي وليست وسيلة، ومن بين الآثار التي ترتبت عنها هو تقوية منطق الحرب لدى المؤسسات وعلى المستوى الدولي فيما يخص العلاقات بين المؤسسات والمتعاملين الاقتصاديين، المدن والدول؛ واستعملت في هذه المعركة كل الوسائل (البحث والتطوير، براءة الاختراع، إعانات الدولة، المضاربة المالية، هيمنة الأسعار، نقل وحدات الإنتاج، الاندماج والشراء)، وكذلك تقليص دور الدولة في نظر الأعوان الاقتصاديين، السياسيون والجمهور إلى نظام واسع للهندسة القانونية والبيروقراطية والمالية موضوعة في خدمة النجاح التجاري للمؤسسة، وأصبحت الدولة عامل من العوامل التي تخلق شروط

الملائمة لتنافسية المؤسسات، بعد أن كانت تبحث عن الفائدة العامة للشعب، ولم تعد ذلك المرقي والضامن للفائدة العامة، وتكون نتيجة كل هذا ضعف الديمقراطية، حيث أنه في ظل العولمة أصبحت المؤسسات هي التي تحدد الأولويات في مجال الاستثمار واختيار المنتوجات والخدمات، وتحديد أماكن الاستثمار.

إن نقل أماكن عمل المؤسسات بغية تحقيق هدف واحد ألا وهو ضمان مستوى مردودية مرتفع لرأس المال المطلوب من أسواق البورصة (المتوسط الدولي لكل القطاعات +/ - 15٪) يمثل شكل قوي للعنف الاقتصادي.

ومن نتائج اشتداد التنافسية بين المؤسسات هو العنف السياسي الاجتماعي يعبر عنه على المستوى الدولي بأشكال قانونية، منها إجبار الدول التي تستفيد من قروض البنك الدولي وصندوق النقد الدولي على خوصصة قطاعات معينة، هذه القروض توجه لإنجاز الهياكل القاعدية لمنفعة شعوبها، ويفرض عليها التخلي على سلطة القرار والمراقبة في مجال تخصيص الموارد، خاصة الفوائد الاقتصادية لاستثمارات المؤسسات المتعددة الجنسيات لصالح المؤسسات الخاصة ومالكي رؤوس الأموال الخاصة في البلدان الغنية.

وبالقضاء على عدم المساواة الاجتماعية والاقتصادية الموجودة بين الدول وداخل الدولة الواحدة، وظاهرة التهميش الملاحظة في عدة مناطق من المعمورة، بوقف تخريب البيئة(التصحر، تآكل الأرض، انقراض أصناف حيوانية ونباتية، تلوث المياه والبحار).

وخفض تركز السلطة بين أيدي المؤسسات الخاصة التي المسؤولية الأولى فيها هي باتجاه مالكيها، وليس باتجاه الفئة العمالية فيها والمجتمع بصفة عامة، ولا تستطيع التنافسية إيجاد أجوبة ناجعة للمشاكل على المدى الطويل التي تواجهها المعمورة، والسوق لا يستطيع استباق المستقبل، فهو قصير البصر.

وتثير كذلك مؤشرات التنافسية جدلاً على المستوى الدولي، سواء فيما يتعلق بمنهجيتها أو طريقة أعدادها، أو المعطيات المستعملة، وقد ذكر فابريك هاتم أهم هذه الانتقادات:

- يمكن الاعتراض في بعض الأحيان على نوعية مصادر المعلومات، خاصة في حالة المعلومات الناتجة عن صبر آراء، فمؤشر WCY الذي يعده المعهد الدولي لتنمية الإدارة يعتمد على استجواب مجموعة رجال أعمال حول رأيهم في بلدهم الأصلي، إذاً الحكم على الدول لا يأتي من نفس العينة، هذا ما يخلق تحيز ويصعب قياسه، ويخضع كذلك إلى قدرة أفراد على توجيه انتقادات لبلدهم علناً.
- اختيار مؤشرات الأساس يمكن أن يظهر جوانب أيديولوجية، وأن يؤدي إلى تحيز غير متحكم فيه في عمل المقارنة، فمثلاً وجود معدل ضريبة مرتفع في دولة ما لا يعني أنه عامل عدم تنافسية، فيمكن أنها تمول خدمات أخرى من هذه الضريبة.
- طريقة حساب المؤشر النهائي وأسلوب الترجيح المختار لكل مؤشر، فقد قامت مؤخراً منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) بدراسة اعتماداً على معطيات المعهد الدولي لتنمية الإدارة، بينت فيها أنه انطلاقاً من نفس المعطيات الأساسية يمكن أن نحصل على عدة تصنيفات مختلفة، ليس اعتماداً فقط على الترجيحات المستعملة، ولكن أيضاً على طريقة الحساب في حد ذاتها.

هوامش ومراجع الفصل الرابع

1) محمد القريوتي، مرجع سابق.

2) عاصم الأعرجي، دراسات معاصرة في التطـوير الإداري. دار الفكـر للنـشر والطباعـة والتوزيع، 1995.

3) موسى اللوزي، مرجع سابق.

4) دافيد ويلسون، إستراتيجية التغيير- مفاهيم ومناظرات في إدارة الأعمـال، ترجمـة تحيـة عمارة، دار الفجر للنشر والتوزيع. مصر، 1999.

5) ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق.

6) عبدالله الطجـم، التطـوير التنظيمـي: المفـاهيم، النمـاذج، الاسـتراتيجيات، دار حـافظ للنشر والتوزيع. جدة- السعودية، 2000.

7) فرنش وندل، بيل سيسل، مرجع سابق.

8) Garrison ، Ray H and Noreen ، Eric W ، Managerial Accounting Mcgrow-Hill ، New York ، NY. USA ، 2003.□

9) Richar ، Daft مرجع سابق. ،□

10) GIORDANO YONNE ، Communication et organisationnelle acques sation par 11) la théorie de la structuration revue de gestion des acques s humaines ،n ،27-26 France ،mai juin1998 ،.□

12) Main ،y and Wind. j ، Driving change-how the best companies are preparing for the 21 st century ، kogah page ، acque ، 1999.□

الفصل الخامس

الريادة والابداع في الأعمال

الفصل الخامس

الريادة والابداع في الأعمال

مفهوم ريادة الأعمال (6)

هي عملية إنشاء منظمة (منظمات) جديدة أو تطوير منظمات قائمة، وهي بالتحديد إنشاء عمل، أعمال جديدة أو الأستجابة لفرص جديدة عامةً، وتختلف أنشطة ريادة الأعمال بأختلاف نوع النشاط الذي تتبعه هذه المنظمة الناشئة، وتتراوح ريادة الأعمال بين شركات فردية (غالباً ما يعمل فيها الرائد بمفرده بدوام جزئي) ويتعهد بتوفير فرص عمل جديدة.

مميزات الريادة

تتميز الزيادة بالصفات والمميزات التالية:

1- تعتبر الزيادة احد مدخلات عملية اتخاذ القرار المتعلق بالاستخدام الأمثل للمواد المالية والمادية المتاحة، للوصول إلى إنتاج منتجو جديد أو تقديم خدمة جديدة، إضافة إلى تطوير أساليب جديدة للعمليات.

2- الريادة هي مجموعة من المهارات الإدارية التي ترتكز على المبادرة الفردية بهدف الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة، والتي تتميز بنوع من المخاطرة.

3- الريادة تعبر عن الجهد المبذول من اجل أحداث التنسيق الكامل بين عمليات الإنتاج والبيع.

4- الريادة تعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، بهدف تطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسات، والتي يتم التخطيط لها بكفاءة عالية.

أهمية ريادة الأعمال (5)

1- **توفير فرص العمل** : يعد توفير فرص العمل وتأمين مصادر الرزق من المساهمات المباشرة التي تحققها ريادة الأعمال، حيث تؤدي إلى التقليل من الهموم والعبء الملقى على الأفراد الباحثين عن عمل.

2- **المشاريع الجديدة** : وهي بدورها تساهم في تنمية وتطوير ورفع الاقتصاد المحلي، من خلال المكاسب المباشرة التي يحققها صاحب المشروع والمكاسب غير المباشرة التي تتحقق في الاقتصاد المحلي، لذا فإن المشاريع الجديدة هي من أهم المحاور التي يعتمد مفهوم الريادة عليها.

3- **الإبداع** : فهو من أهم أسباب نجاح المشروع، ويعتبر أساسه، فهو الذي يكسبه التميز، ويمهد طريقه للنجاح، ويقوم الإبداع على الابتكار وخلق الأفكار الجديدة والتغيير والتجربة.

خصائص ريادة الأعمال (5)

يتسم الرائد بعدد من الصفات ومنها:

- رؤية شاملة واضحة لكيفية تحقيق هذا الهدف حتى وإن لم تكتمل التفاصيل فيتّسم بالمرانة وقابلة للتطوير.
- هدف طموح، وهي القوة التي تدفعه لبناء الشركة.
- رؤيا مدعومة بالعديد من الأفكار القوية المحددة الفريدة أي جديدة في السوق.

- المخاطرة محسوبة التكاليف والكيفية من حيث الوصول إلى السوق أو إنشائه، وكيفية تلبية احتياجات العملاء.
- تقوية النفس ودعمها بأمل كبير وعاطفة جياشة نحو تحقيق الهدف.
- وضع استراتيجية لتحويل حلمه إلى واقع ملموس وتنفيذها بالإصرار والتصميم.
- المبادرة للوصول لنجاح فكرته.
- إقناع الأخرين للانضمام إليهم والمساعدة.
- إيجابية وصناعة قرار.

مميزات ريادة الأعمال (3)

كل رائد أعمال ناجح يضيف بعض الميزات ليس فقط لنفسه، لنفسها ولكن لحيه، لمنطقته ولبلده ككل، فالميزات الناتجة عن نشاطات رواد الأعمال كالتالي:

1- يحسن وضعه المالي الحالي.

2- المنافسة الشريفة تشجع على خلق منتجات بجودة أعلى.

3 - توظيف الأخرين في وظائف غالبا ما تكون أفضل لهم.

4- تطوير المزيد من الصناعات، خاصة في المناطق الريفية والمناطق التي لم تستفد بالتطورات الأقتصادية على سبيل المثال تأثير العولمة.

5- التشجيع على تصنيع المواد المحلية في صورة منتجات نهائية سواء لاستهلاك المحلي أو للتصدير.

6- زيادة الدخل وزيادة النمو الأقتصادي.

7- التوظيف الذاتي، يوفر المزيد من فرص العمل التي ترضي وتناسب القوى العاملة.

8- المزيد من الخدمات والمنتجات.

9- خلق أسواق جديدة.

10- التشجيع على استخدام التكنولوجيا الحديثة على مستوى الصناعات الصغيرة لزيادة الأنتاجية.

11- تشجيع على المزيد من الأبحاث والدراسات، وتطوير الماكينات والمعدات الحديثة للسوق المحلي.

12- تطوير مفاهيم صفات ومواقف لريادة الأعمال بين رواد الأعمال الجدد لتحقيق المزيد من التغيرت الملحوظة في تطوير المناطق الريفية.

13- التحرر والأستقلال من الأعتماد على وظائف الأخرين.

14- القدرة على تحقيق إنجازات عظيمة.

15- تقليل قطاع الاقتصادر الغير رسمي.

16- تقليل هجرة المواهب بتوفير مناخ محلي جديد لريادة الأعمال.

أنواع الأعمال الريادية (13)

يمكن أن نصنف الأعمال الريادية، والمبادرات الفردية التي تصنف أعمالا إبداعية وريادية في ثلاثة

أنواع، وهي:

1- الملكية لأعمال إبتكارية: يعتبر هذا الوضع أقل أنواع الإبداع أو الريادة، حيث إن الشخص المبادر يشتري مؤسسة أو يمتلك عملاً، فالحاجة للإبداع والإبتكار أقل في هذا الوضع، لكنه سوف يتحمل المخاطر المالية ويقتنص الفرص.

2- أعمال إبتكارية مطورة من أفكار ومعلومات وتكنولوجيا متوفرة: يقوم المبادر والريادي بتأسيس أعمال ريادية بناء على أفكار ومعلومات وتكنولوجيا متوفرة، حيث يقوم المبادر بتوظيف التكنولوجيا المطورة لأغراض تخصصية في أعمال ومجالات أخرى مختلفة، فمثلاً برنامج أبحاث الفضاء الأمريكي شهد تطبيقاً للعديد من التكنولوجيات الفضائية في المجالات الخدمية، كإستخدام تقنيات الإستشعار عن بعد في المجالات المدنية.

3- أعمال إبتكارية بحتة: يقوم المبادر والريادي بنقل الفكرة الجديدة إلى منتج جديد، ويبني نشاطاً جديداً في عالم الأعمال، ومن

بين الأمثلة في هذا المجال ماقام به ستيفن جاب مؤسس شركة أبل كمبيوتر، وكذلك بل غيتس مؤسس شركة ميكروسفت.

دور رواد الأعمال

1- **إنشاء أسواق جديدة:** وفقاً للمفهوم الحديث للتسويق، السوق هو مجموعة من الأفراد الذين لديهم الرغبة والقدرة لإشباع احتياجاتهم، وهذا ما يسمى اقتصاديا بالطلب الفعال، فرواد الأعمال هم أناس مبدعون ومنشئون للموارد والفرص فهم يخلقون عملاء وبائعين، وهذا ما يجعلهم مختلفي عن رجال الأعمال التقليدين الذين (أي رجال الأعمال) يؤدون الوظائف الأدارية التقليدية، مثل التخطيط والتنظيم وتحديد المهام.

2- اكتشاف مصادر جديدة للمواد: فرواد الأعمال لا يرضون أبدا بالمصادر التلقيدية أو المتاحة للمواد، لذلك ولطبيعتهم الأبتكارية، فأنهم يعملون على اكتشاف مصادر جديدة للمواد ليحسنوا شركاتهم، في مجال الأعمال، فهم يستطيعون تطوير مصادر جديدة للمواد تتمت بميزة تنافصية من حيث النقل والتكلفة والجودة.

3- يحركون الموارد الراس مالية: فرواد الأعمال هم المنظمون والمحددون لمعظم عناصر الأنتاج، مثل الأرض والعمال ورأس المال، فهم يمزجون عناصر الإنتاج هذه لخلق بضائع وخدمات جديدة، الموارد الراس مالية، من وجهة نظر ليمان، تعني المال، ومع ذلك فأن الموارد المالية، في علم الأقتصاد، تمثل الماكينات والمباني والموار المادية الأخرى المستخدمة في الأنتاج، فرواد الأعمال لديهم الأبتكار والثقة في النفس التي تمكنهم من تجميع وتحريك رؤوس الأموال لإنشاء أعمال جديدة أو توسيع أعمال قائمة.

4- تقديم تكنولوجيا جديدة، صناعات جديدة ومنتجات جديدة: بعيدة عن كونهم مبتكرين وأخذهم للمخاطرة بمسؤولية، فرواد الأعمال يحسنون استغلال الفرص لإنشاء أعمال جديدة وتحويلها إلى مكاسب، لذلك فهم يقدمون أشاء جديدة ومختلفة بعض الشئ، مثل هذه الروح الريادية تساهم بقوة في تحديث أقتصادنا، وفي كل عام نرى منتجات وتكنولوجيا جديدة، كل هذه المنتجات والتكنولوجيا، تهدف لإشباع الأحتياجات البشرية بطريقة مناسبة وجميلة.

مكونات بيئة الأعمال الدولية (4)

1- متغيرات مالية: والتي ينبغي على الإدارة المالية الدولية أن تعي وتراقب العديد من المتغيرات المالية التي تنشأ خارج الشركة مثل التضخم والضرائب وسياسات الحكومة المالية، والأعمال الدولية، ويعالج هذا المتغيرات المالية في أكثر من بلد، وهناك مشاكل تذبذب أسعار تبادل العملات والسيطرة على العملة، وأزمة المديونية الدولية، كمتغير مالي جديد على المدير الدولي مواجهته، فالعديد من البلدان المدنية تعجز عن سداد الديون المستحقة بذمتها للشركات التي تصدر منتجاتها.

2- متغيرات اجتماعية وثقافية: نقصد بالثقافة هي التي تمثل مجمل القيم والمعتقدات والأنظمة والقوانين السائدة التي تميز التجمعات البشرية، والتي تكون مصدر اهتمام فرد أو جهة تقوم بأعمال في البلد الآخر. هنا يجب على رجال الأعمال الدولي أن يكون ملماً بثقافة البلد الذي يعمل فيه، وليس فقط المعرفة بالثقافة. ويوجد هنا عدة عناصر للثقافة منها الدين والثقافة المادية والمعتقدات والتعليم والخصائص القانونية.

3- متغيرات اقتصادية واجتماعية: هنا المتغيرات الاقتصادية تعتبر من أهم المتغيرات للأعمال الدولية، والتي تشمل كيفية تخصيص الموارد النادرة والحصول عليها، كالأرض ورأس المال اللازم لعملية إنتاج وتوزيع السلع والخدمات.

كما يوجد عدة مؤشرات تساعد أي اقتصادي أو إداري من تقييم الصورة الشاملة للاقتصاد، وتقييم وتقدير أثر التغيرات الاقتصادية على الشركة، حيث يلاحظ أن هنالك مدراء يؤثرون على العمل الاقتصادي منهم:

- مدير المشتريات.
- مدير المالية.
- مدير الموارد البشرية.
- مدير الإنتاج.
- مدير التسويق والمبيعات.

سمات اساسية للريادي (14)

- الرغبة الشديدة في الانجاز والنمو.
- القدرة على الابتكار والتجديد والابداع.
- الثقة بالنفس.
- القدرة على تحمل المخاطر المدروسة.
- المرونة.
- الرغبة الشديدة في استقلالية العمل.
- التعلم من الاخطاء والتجارب.
- القدرة على تحويل مشكلة الى فرصة.
- القدرة على اقناع الاخرين.
- التحكم الذاتي.
- السعي للحصول على معلومات راجعة واستخدامها.
- التخطيط والتنظيم للعمل.

الصفات الشخصية للريادي

1- البحث عن الفرص:

- رؤية وتطبيق افكار عمل جديدة
- اقتناص الفرص الاخلاقية والمشروعه للحصول على التمويل، الارض، الالات...الخ.

2- الاصرار و المواظبة:

- الاستمرار في العمل وبطرق مختلفة لتغطي العقبات.

- تقديم التضحيات الشخصية من اجل ضمان نجاح مهمة ما.

- التصميم على استمرار الحكم الشخصي على الامور امام الاخفاقات الاولية في تحقيق الهدف.

3- الالتزام بالعمل وعقد العمل:

- تحمل المسؤولية الشخصية عند تعرقل عمل ما.

- التفاعل مع الزبون والعاملين معه.

4- الاهتمام بالكفاءة والجودة:

- العمل على تحقيق نتائج افضل من المواصفات المطلوبة.

- العمل على تحقيق نتائج افضل، اسرع، ارخص.

5- المجازفة:

- يجب ان تكون المجازفة دائماً مدروسة وخياراتها معقولة.

6- تحديد الاهداف:

- يجب ان تكون اهدافك واضحة، محددة/ دقيقة.

- فرق ما بين الاهداف قصيرة المدى والاهداف بعيدة المدى.

الإبداع في الاعمال

مفهوم الإبداع (7)

لقد عرف الإبداع على انه عملية ليس له نهاية، ونطاق الإبداع يمكن أن يكون إضافياً يتضمن التغيرات الطفيفة أو أن يكون جذرياً من خلال تقديم منتج جديد، وعلى هذا فالإبداع هو تقديم فكرة جديدة غير موجودة سابقاً أو إحداث تغيرات وتحسينات على الأفكار السابقة، وتقديم هذه الأفكار بشكل متطور، وغالباً ما يعتمد الإبداع على ابتكار الأفكار بشكل ويراءات الاختراع والمنتجات الجديدة المقدمة للعملاء.

أو هو قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجا يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية، والمرونة التلقائية، والأصالة.

أو هو حالة عقلية بشرية تنحو لإيجاد أفكار أو طرق ووسائل غاية في الجدة والتفرد، بحيث تشكل إضافة حقيقية لمجموع النتاج الإنساني، كما تكون ذات فائدة حقيقية على أرض الواقع إذا كان الموضوع يرتبط بموضوع تطبيقي أو أن يشكل تعبيراً جديداً وأسلوباً جديداً عن حالة ثقافية أو اجتماعية أو ادبية، إذا كان الموضوع فلسفياً نقدياً، أو ان يشكل تعبير ضمن شكل جديد، وأسلوب جديد عن العواطف والمشاعر الإنسانية، إذا كان الموضوع يتعلق بالنتاج الأدبي وأشكاله.

كيف يعمل عقل الإنسان

هناك نظريات كثيرة في ذلك وما زال الكثير منها في طور البحث والنظر ولم يتحول إلى حقيقة علمية حتى الآن، لكي نتحدث عن كيفية عمل عقل الإنسان، لابد من التحدث عن مكونات دماغ الإنسان، وهناك نظريات كثيرة في ذلك، وما زال منها في

طور البحث والنظر، ولم يتحول إلى حقيقة حتى الآن، وتقول النظرية، يتكون دماغ الإنسان في العموم من منطقتين ادراكيتين رئيسيتين:

1- المنطقة اليمنى (ذات العمليات الإدراكية المرئية الشكلية):

يقسم علماء الفسيولوجيا الدماغ بتفصيل أنواع المناطق الإدراكية الذي يختص بها هذا الجانب بالمنطقة الحسية ومنطقة التخيل، ومنطقة السماع، ومنطقة الإبصار، ومنطقة الظحك، ومنطقة التذوق، ومنطقة التسمية.

وعموماً تتحكم المناطق اليمنى من الدماغ بتحريك الجزء الأيسر من الجسم، وتتحكم بالوظائف المرتبطة بالحدس والانفعال والابداع واستخدام الخيال و التأمل، ويحتوي هذا الجانب على القدرات التخطيطية، والشعورية الحدسية، والشمولية في النظرة والتعامل.

2- المنطقة اليسرى (ذات العمليتا الادراكية والسمعية واللفظية):

يقسم علماء الفسيولوجيا الدماغ بتفصيل أنواع المناطق الأدراكية الذي يختص بها هذا الجانب بمنطقة حركة الأطراف، والمنطقة الحركية- النفسية، ومنطقة تعبير الوجه، والمنطقة الفكرية، ومنطقة التكلم، ومنطقة التكبير، ومنطقة الشم، ومنطقة التفسير، ومنطقة الخبرات الجسمية.

وعموماً تتحكم المنطقة اليسرى من الدماغ بتحريك الجزء الايمن من الجسم، وتقوم بالدور التحليلي، وضبط الكلام، والتفكير النقدي والتحليلي والمراكز العصبية التي تضبط الحبال الصوتية واللسان والشفتين.

تصنيف الإبداع(7)

يصنف الإبداع إلى ما يلي:

1- **الإبداع الأساسي:** وهو عبارة عن فكرة إبداعية تـودي إلى الثـورة في الـتفكير، ويقوم هذا الإبداع على الأبحاث واسعة، وعلى العلم والمعرفـة وعـادة مـا يـتم إثباته نظرياً، ثم تليه أبحاث تتبعية وتطورات وتحـدث هـذا الابـداع مـن خـلال التعاون والمشاركة بين الهيئـات الاكاديميـة والمختـبرات التجاريـة والوساسـات، ويؤدي هذا الإبداع الولي إلى الإحداث تغيير في التفكير أو التوسيع في النظريـة الحالية، ومن ثم إمكانية حدوث تطـور في الـصناعة، ومـن الأمثلـة علـى هـذا الإبداع نظرية النسبية لاينشتاين والكهربـاء والهـاتف والاتـصالات اللاسـلكية وبرامج الكمبيوتر والإنترنت وغيرها.

2- **الإبداع التطبيقي:** وهـو الإبـداع الـذي يـؤدي إلى التطبيـق الفعلـي والعملـي للإبداع الأساسي الأول، وعادة مايكون هذا مركزا على الصناعة، ومـن أمثلـة الإبداع التطبيقي أجهزة الكومبيوتر الشخصية والهواتف الخلويـة والتكنولوجيـا الشبكية ولمايكروسوفت وينذر والأقمار الـصناعية والإبـداع التطبيقـي، يـؤدي إلى ارتفاع نسبة المختـبرات والتطـورات والتطـورات بنـسبة اكـبر مـن الإبـداع الأساسي فهـو يحقـق الأهـداف الأساسـية للإبـداع ويـروج للـصناعة، ويغـير أسلوب المعيشة.

3- **الإبداع الاشـتقاقي:** فيتمثـل في الإنتـاج منـتج أو تقـديم خدمـة، والـذي يـتم اشتقاقها من الإبداع التطبيقي، ومن ثـم فالإبـداع الاشـتقاقي هـو عبـارة عـن تعديلات صغيرة يتم إدخالها على المنتج أو الخدمة الرئيسية، ففي الحالة بـرامج ليكروسوفت، يعتبر برامج ونداور إبداعاً تطبيقياً، بينما بـرامج أوفـيس الجديـد إبداعاً اشتقاقياً.

4- إبداع التغيير وهو الإبداع الذي يؤدي إلى أحداث تغيرات صغيرة على المتجات والخدمات الناتجة عن الإبداع الاشتقاقي، ومثل ذلك التغيرات التي تتم على الإبداع الاشتقاقي، كالهواتف النقالة هذه التغيرات تشمل أغطية الهواتف الملونة والنغمات، وخصائص الكاميرا، وعدة خصائص تتم إضافتها إلى برامج أن كل نوع من أنواع الإبداع السابق يتميز بخصائص معينة.

إضافة إلى هذه الخصائص، فان درجة سرعة التفكير تختلف باختلاف نوع الإبداع، ففي الإبداع الأول تكون عملية التفكير أكثر تأملية في النظريات والمناهج بدون إجراء تجارب في اغلب الأحيان، ويعتبر الخيال والمعرفة عنصرين أساسيين في الإبداع الأول، فمعظم أعمال اينشتاين بدأت وانتهت داخل عقله وبعيدا من المختبرات، أما في الإبداع التطبيقي، فهو يتطلب معرفة وخيال اقل نسبياً، وتجارب أكثر من الإبداع الأول، كما أن ابداع التغيير، يتطلب جهداً تطويرياً أكثر من الأبحاث والتأمل.

مراحل العملية الإبداعية (9)

إن العملية الإبداعية عبارة عن مراحل متباينة تتولد في أثنائها الفكرة الجديدة، وتمر هذه العملية بمراحل أربع هي:

1- **مرحلة الإعداد:** وفي هذه المرحلة تحدد المشكلة وتفحص من جميع جوانبها، وتجمع حولها المعلومات والمهارات والخبرة من الذاكرة، ومن القراءات ذات العلاقة.

2- **مرحلة الاحتضان:** وفيها يتم التركيز على الفكرة، أو المشكلة بحيث تصبح واضحة في ذهن المبتكر، وهي مرحلة ترتيب الأفكار وتنظيمها.

3- **مرحلة الإلهام:** وتتضمن هذه المرحلة إدراك الفرد العلاقة بين الأجزاء المختلفة للمشكلة.

4- **مرحلة التحقق:** وهي المرحلة الأخيرة من مراحل تطوير الإبداع، وفيها يتعين على الفرد المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة، ويعيد النظر فيها، ويعرض جميع أفكاره للتقويم، وهي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة المبدعة.

أنواع الإبداع

يوجد ثلاثة أنواع رئيسية للإبداع وهي:

1- **الإبداع البنائي:** يتمثل في إيجاد مستخدم جديد لنفس التكنولوجيا القائمة، ويتميز بكونه يخلق الكثير من فرص العمل الجديدة وفتح أسواق جديدة، ومن ثم خلق قدرات تنافسية جديدة، وذلك عن طريق استغلال التقنيات الموجودة داخل المؤسسة وجعلها أكثر فعالية وفائدة، وفي بعض الأحيان التوسيع في إمكانيات وقدرات هذه التقنيات ففي السبعينات من القرن الماضي واجهت شركة اكس روكس والرائدة في آلة التصوير على الورق الأبيض منافسة شديدة من طرف اليابان التي استخدمت نفس التقنية، ولكن بمعايير مختلفة من خلال استخدام آلات تصوير صغيرة الحجم، وإضافة العديد من الخصائص الجابية لهما، وكان من نتيجة ذلك خسارة شركة اكس روكس50٪من حصتها في السوق.

2- **الإبداع الارتقائي (التطويري):** يؤدي هذا الإبداع إلى إحداث تغيرات طفيفة نسبياً في المنتج أو الخدمة الموجودة، ويقوم على استغلال كل المعلومات الموجودة ففي العقود السابقة كان يتم بتريد الغرف من خلال استعمال مروحية السقف، ومع إدخال بعض التغيرات في هذا التصميم من خلال تزويدها بمحرك ذو صوت منخفض وتكثف كمية الهواء بها، وإنتاجها

بالألوان المختلفة تتناسب وديكورات الغرفة أدى إلى الحصول على تصميم متطور.

3- **الإبداع الجذري:** يقوم هذا الإبداع على أسس هندسية وعملية جديدة، ومن ثم فهو يقوم على نماذج جديدة، ويتطلب عناصر جديدة وتقنيات مختلفة إضافة إلى أنظمة جديدة.

فوائد الإبداع

تتمثل في النقاط الرئيسية التالية:

1- يعتبر الإبداع عامل أساسي في زيادة الإنتاج والمنتجات والمبيعات وبنسب مرتفعة، ومن ثم جذب المزيد من الاستثمارات وخاصة من الخارج، وتوفير فرص عمل جديدة وفتح أسواق جديدة بالعكس من المؤسسات الضعيفة الإبداع.

2- يتمثل الإبداع الحافز الأساسي لخلق فرص عمل جديدة ودعم القدرة التنافسية، ومن ثم تحقيق الريادة في المؤسسات المبدعة.

3- تحقق الشركات المبدعة على عائدا للأسهم والذي يعادل 12٪ خلال 10 سنوات، وهذا عكس ماتحققه الشركات الأقل إبداعاً.

4- يمثل الإبداع العامل المشترك الأكثر أهمية في تحقيق التنمية الاقتصادية، ففي الدراسة التي قامت بها إحدى الشركات، سنة 2001 تبين ان الشركات المبدعة حققت ما يلي:

- تطوير منتجات وخدمات جديدة بنسبة 83٪.
- التحقيق هوامش الربح والمكاسب بنسبة 77٪.

- زيادة فعالية و الكفاءة المؤسسات بنسبة72٪.

معوقات الإبداع (11)

تتمثل معوقات الإبداع فيما يلي:

1- **الإستراتيجية:** ينبغي على المؤسسة أن تقوم بتبني عملية البحث والتطوير بطريقة واضحة ودقيقة الأمر الذي يسمح بتخفيض الموارد بطريقة عقلانية وفعالة، ومن ثم احتمالات النجاح والتخفيض قدر المستطاع من احتمالات الفشل، وعلى هذا الأساس فان اختيار المشروع السليم يمثل أهمية كبيرة للمؤسسة، بحيث لايترك لعامل الصدفة والتي ممكنان تخلق عائقا أمام المؤسسة.

2- **الطرق:** يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى إيقاف النشاط الخاص بمشروعات البحث والتطوير بمجرد أن تدرك أن تلك المشروعات لا تحقق تطلعات المؤسسة الأمر الذي يسمح بتوجيه الموارد نحو المشروعات الأكثر ربحاً، وفي حالة إلغاء مثل هذه المشروعات في وقت متأخر فان المؤسسة تتحمل مصاريف مالية إضافية، نتيجة لعدم الإلغاء ويمكن أن تشكل عقبات كبيرة إزاء البحث التطوير.

3- **الأدوات والوسائل:** تعتبر الوسائل المعرفة هي المدخل الأساسي لتحقيق النجاح، حيث إن الشركات الناجحة تستثمر المشاركة الداخلية للمعرفة وتستفيد من خبراتها وأخطائها للمشروعات المختلفة، وتقوم بالتعديل اللازم لتجنب عدم تكرار الخطأ بالعكس من الشركات الأقل إبداعاً، فهي عادة لا تجيد استخدام الأدوات والوسائل لممارسة إدارة المعرفة المهنية.

4- **الوقت:** عادة ما يتم تحفيز الإبداع تحت ضغط الوقت و كثير من الأفراد يرون إنهم يقدمون أعمالاً بكفاءة عالية تحت الضغط، ورغم أن العديد من الأبحاث أثبتت عكس ذلك.

إضافة إلى هذه العوائق هناك صعوبة إقناع الأفراد الطريقة التي يعملون بها ليست الأفضل، وكذلك الخوف من توظيف الأذكياء والذي يرى البعض انه يمكن أن يشكل خطراً في حالة توظيفهم.

معايير الإبداع

في البداية لا بد من التأكيد على حقيقة أن المصدر الأساسي لمصادر الإبداع هي الدراسات التي تناولت الأشخاص الذين برزوا قديماً وحديثاً، وكان لهم تأثير كبير في هذه المسيرة، وهنا يبرز سؤالان:

1- من هم هؤلاء الأشخاص الذين اعتبروا مبدعين؟

2- ما هي المعايير التي تبعث لاعتبارهم مبدعين؟

المعيار الأول: الشهرة التاريخية:

أشهر معيار اعتمد لتصنيف المبدعين هي الشهرة التي اكتسبها المبدع عبر السنين، وظل نتاج أعماله يحظى بالاعتراف والتقدير من المثقفين والمختصين والناس، وأمثال ذلك ابن سينا أينشتاين- نيوتن الخوارزمي، ابن خلدون وغيرهم الكثير . ومن غير المحتمل أن يثير أحد شكوكاً حول أي من هؤلاء لأن إبداعاتهم لم تفقد رونقها وقيمتها على مرِّ السنين، وأصحاب الشهرة هؤلاء لا نستطيع إخفاء إبداعهم، ولو أغفلنا العديد من جوانب شخصياتهم سواء أكانت سلبية أو إيجابية وأكبر دليل على إبداعهم صمود إبداعاتهم أمام اختبار التاريخ.

المعيار الثاني: المصادر والمطبوعات:

يقصد هنا الموسوعات والمعاجم وكتب التراجم وكتب التاريخ، والتي تبرز حياة شخص عبر تأريخه، وذكر الأعمال التي قام بها، ولعل من أقدم من ألّف في هذا المجال galtonجالتون بكتابة المشهور (العبقرية الموروثة).

المعيار الثالث: أحكام الجزاء:

ان هذا المعيار له أهمية خاصة حيث أن الباحث أو الخبير تكون عنده علاقة مع المبدع موضوع الدراسة، بحيث أنه يرى نتاجه ومدى فاعليته وتمييزه عن النتاجات الأخرى في المجال نفسه، وهنا يقوم الباحث أو الخبير بوضع عدة أساليب لاختيار المبدع.

ومن هذه الأشكال:

1- ترتيب المرشحين في قائمة تبرز درجة إسهام كل واحد في مدى تقدمه العلمي، ويراد ترتيبهم من الأعلى إلى الأدنى، وكلٌ في مجال تخصصه.

2- وضع عناوين رئيسية لمواصفات كل واحد على حدة وتعبئة نموذج يبرز أصالة التفكير - المرونة - التخطيط - الدقة - الرقابة - وغيرها.

3- ترشيح عدد من الأشخاص، وهم الأكثر إبداعاً في مجالهم.
المعيار الرابع: غزارة الإنتاج:

4- يقصد بها عدد الدراسات أو المؤلفات أو المنشورات، أو براءات الاختراع أو البحوث التي انجزها بمفرده أو مع آخرين، وتؤخذ نوعية الإنتاجات بعين الاعتبار إضافة إلى الكم.

5- وهنا سلبية لا بد من ذكرها وهي أن الإنتاجات إذا كانت مؤلفات أو نظريات أو منشورات فإنه يصعب فعلياً معرفة عدد المساهمين في العمل وإذا كانت اختراعاً، فإنه ينبغي الاكتفاء ببراءة الاختراع حيث أن العديد

من الاختراعات لا تبرز مواصفاتها خوفاً من المنافسة، وينبغي الاكتفاء بالمعايير التي يضعها وكتب تسجيل براءة الاختراع .

6- المعيار الخامس: مستوى الأداء على اختبارات الإبداع:

7- تستخدم الاختبارات النفسية من قبل باحثي علماء النفس والتربويين المعنيين بموضوع اختبارات الإبداع بصورة واسعة.

8- وأن الأشخاص الذين يتم اختيارهم كمبدعين هم الحاصلون على درجات عالية في هذه الاختيارات، وهذه الاختبارات تعطي قياساً موضوعياً يسجل عملية التميز بين الأفراد حسب أدائهم، ولكنه قياس يقتصر على الخصائص العقلية والمصرفية، وليس له علاقة بالخصائص الشخصية والاجتماعية، وأيضاً من سلبيات هذا المعيار أنه هنالك العديد ممن حصلوا على درجات عالية باختباراتهم ولم يحققوا أي إنجاز أو إبداع يذكر، وأيضاً لا تزال قدرة التبوء لهذه الاختبارات موضع شك لدى العديد من الباحثين .

المعيار السادس: الملاحظة المباشرة:

يتميز هذا المعيار بالرؤية المباشرة والتجارب الحية التي يمكن على أثرها معرفة الإبداع وتمييزه، وهذا المعيار يعتبر من أهم معايير الإبداع حيث أن النتيجة تظهر أمامك مباشرة، ويمكنك لمس حركة الإبداع، ويعتبر هذا هو الأسلوب الوحيد الذي يتيح فرصة التعرف على الإطار المرجعي الداخلي للفرد في مقابل الأساليب الأخرى التي تعتمد أساساً على أطر مرجعية خارجية، كتقديرات الخبراء أو المحكمين، وقد يساعد في التعريف على أفراد يرون أنفسهم مبدعين بينما لا يراهم الآخرون كذلك.

صفات المبدع (10)

يتصف المبدعون عموماً بعدد من الخصائص الشخصية والتي تولد دوافع الإبداع، وتنبغي الإشارة إلى أنه ليس من الضروري توفر كل صفات المبدع في شخص واحد، ولا سيما أننا ارتأينا أن نقوم بتجميع كل صفات المبدع التي توصل إليها الباحثون، علماً أن العديد من الباحثين وضعوا صفات ولم يضعوا الأخرى، ولكن رأينا أن وضعها كلها أفضل:

1- الميل للعزلة ومواجهة الصعوبات في التعامل مع الآخرين.

2- اليقظة والوعي والإحاطة بما يدور حوله.

3- الاجتهاد والانهماك الزائد بالعمل.

4- الانهماك المفرط بالعمل.

5- عدم الاهتمام بالحياة الاجتماعية والحيويات الشخصية واعتبارها مضيعة للوقت.

6- عدم التمسك بالأعراف والأتيكيت وقواعد السلوك والتصرف بطريقة غير تقليدية.

7- الثقة بالنفس لدرجة الأنانية والتمركز حول الذات ولو على حساب الآخرين.

8- المزج بين الطفولة والرشد في الأفكار والسلوك.

9- التأمل والانسحاب من المواقف الميؤوس منها.

10- معاناة حالة من الكآبة والتوتر بين الحين والآخر.

11- مقاومة الضغوط الخارجية والقيود المفروضة وحب التحرر.

12- حب الاستطلاع والمساءلة.

13- حب التعلم والانفتاح على الخبرات الجديدة.

14- الانتماء للعمل والاندماج فيه.

15- التركيز على المهمات وعدم التشتت.

16- القدرة على التنظيم الذاتي.

17- التأثير بالآخرين.

18- التعبير عن العواطف بصراحة، وبقوة بصورة مباشرة وغير مباشرة.

19- الميل للتلاعب بالأفكار.

20- تقدير الأصالة والإبداع.

21- الحدس وسرعة البديهة.

22- الأمانة والشجاعة والحرص على الإقدام والمثابرة.

23- التعاطف مع الآخرين.

24- القدرة على جذب الجماهير.

25- الحاجة للدعم والثناء.

26- البحث عن التشويق والإثارة .

27- تجنب العلاقات مع الآخرين، وعدم الاقتراب كثيراً من الرفاق .

28- المعاناة من شدة التوتر والانفعال .

29- الانشغال الذهني والتخطيط والتبصر بالأمور .

30- الاعتماد على الذات بدرجة كبيرة.

خصائص المبدعين (12)

خصائص المبدعين التطورية :

1- غالباً ما يكون المبدع هو المولود الأول للأسرة .

2- قد يكون عانى من فقدان أحد الوالدين .

3- أجواءه الأسرية غنية بالخبرات والتنوع .

4- يستمتع بالشهرة، ويثابر على العمل .

5- يقدم مبادرات تدل على نبوغه المبكر .

6- يفضل التعلم على صحبة الناس وينكب على المطالعة .

7- يتعرض لتجارب وخبرات متنوعة من سن مبكرة .

8- يحب الدراسة والنجاح .

9- يقيم علاقات مميزة مع مجموعات ضيقة .

10- يتأثر بالقدوة .

11- يتمتع بإنتاج ضخم.

الخصائص المنطقية :

1- الانضباط الذاتي والاستقلالية وكراهية السلطة .

2- مقاومة الضغوط الاجتماعية .

3- الانتباه للتفاصيل .

4- تحمل الغموض والقلق .

5- حب المغامرة والإثارة .

6- تفضيل المسائل المعقدة .

7- امتلاك قاعدة معرفة كبيرة .

8- القُدرة على التفكير المتشعب .

9- الحاجة للإسترخاء .

10- الحاجة لمجتمع وبيئة داعمة .

11- عدم تحمل الملل والروتين .

12- حسن الفهم والاستيعاب.

3- الخصائص الحدسية للمبدع:

1- الانفتاح بغير حدود.

2- الرومانسية.

3- الحساسية الزائدة.

4- الحماس والتسرع.

5- الإحساس المتزامن بالألوان والأصوات والروائح.

6- تقديم أفكار جديدة لحل المشكلة.

7- التفاعل مع الأفكار الجديدة والأصيلة.

8- القدرة على تحرير الأفكار والتعبير عنها.

9- القدرة على مقاومة الاتهام بالشذوذ وغرابة الأفكار.

الخصائص العاطفية للمبدع:

1- كفوء في التعبير عن نفسه.

2- يدرك الأشياء بطريقة خاصة.

3- ينجذب إلى المواقف المجهولة والحيرة.

4- له قدرة خاصة على حل الصراعات الداخلية والتناقضات الثنائية .

5- له قدرة على دمج العناصر المتفرقة .

6- يتقبل ذاته جيداً، ولا يعبأ برأي الآخرين عنه .

7- يتحمل المواقف المربكة .

8- له القدرة على التركيز .

9- لا يكبت مشاعره ويعبر عن مواقفه جيداً .

10- يتحلى بالشجاعة لمخالفة العادات والمسلمات .

11- سريع البديهة .

12- يشعر مع الآخرين، ويتوحد معهم بسرعة.

الخصائص الحسية للمبدع :

1- منفتح على الأفكار والخبرات الجديدة .

2- يضبط نفسه ويتحكم بذاته .

3- عنده قدرة على التلاعب بالعناصر والمفاهيم .

4- عنده اهتمام بالعالم الخارجي والداخلي .

5- لا يستعجل النهايات .

6- يتقبل الصراعات والتوتر .

7- عنده قيم نظرية وجمالية مرتفعة .

8- عنده أداء حاذق للفنون التقليدية.

التفكير الإبداعي

مفهوم التفكير الإبداعي (1)

هو نشاط عقلي مركب وهادف، توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول، أو التوصل إلى نواتج أصيلة لم تكن معروفة سابقاً.

عناصر التفكير الإبداعي (1)

للتفكير الإبداعي خصائص أساسية هي:

1- **الأصالة:** تعني التميز في التفكير والندرة والقدرة على النفاذ إلى ما وراء المباشر والمألوف من الأفكار.

2- **الطلاقة:** هي القدرة على إنتاج أفكار عديدة لفظية وأدائية لمشكلة نهايتها حرة ومفتوحة.

ويمكن تلخيص الطلاقة في الأنواع التالية:

أ- **طلاقة الألفاظ:** تعني سرعة تفكير الفرد في إعطاء الكلمات وتوليدها في نسق جيد.

ب- **طلاقة التداعي:** هو إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات ذات الدلالة الواحدة.

ج- **طلاقة الأفكار:** هي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.

د- **طلاقة الأشكال:** تعني تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم جقيقية.

3- **المرونة**: هي تغيير الحالة الذهنية لدى الفرد بتغير الموقف.

وللمرونة مظهران هما:

أ- **المرونة التلقائية**: هو إعطاء عدد من الأفكار المتنوعة التي ترتبط بموقف محدد.

ب- **المرونة التكيفية**: تعني التوصل إلى حل مشكلة، أو موقف في ضوء التغذية الراجعة التي تأتي من ذلك الموقف.

4- **الحساسية للمشكلات:** هي قدرة الفرد على رؤية المشكلات في الأشياء والعادات، أو النظم، ورؤية جوانب النقص والعيب فيها.

5- **التفاصيل:** هي عبارة عن مساحة الخبرة، والوصول إلى تنميات جديدة مما يوجد لدى المتعلم من خبرات.

التدرب على التفكير الإبداعي

إن هدف التدرب على التفكير تشغيل الذهن بطريقة أسرع مما كان عليه، والتفكير الإبداعي يتضمن:

1- النظر إلى الأشياء المألوفة نظرة جديدة.

2- إبداع أفكار جديدة وأصيلة.

3- معالجة القضايا بطريقة أكثر مروناً.

4- تقليب الفكرة بعدة وجوه.

5- تفصيل الفكرة ورفدها بمعلومات إضافية واسعة.

6- إطلاق الأفكار المتعلقة بالفكرة الواحدة.

7- التفكير مهارة التشغيل التي يستخدمها الذكاء في أثناء القيام بالعمل مستنداً على عامل الخبرة، واعتماداً على ذلك فإنه يمكن التشبيه بالآتي:

- الذكاء- طاقة وقوة السيارة.

- التفكير- مهارة القدرة على قيادة السيارة.

الإبداع والريادة (8)

للريادة أبعاد اقتصادية واجتماعية كالقيام بمشروع جديد من اجل إنتاج منتج جديد ذو قيمة، أو تقديم خدمة جديدة خلال إيجاد وتناسب جديد للعوامل الاقتصادية، فهذا أن الإبداع ساهم، وبشكل أساسي في تقديم المنتجات والخدمات السابقة وعلى الأساس يرتكز المشروع الريادي عادة على الإبداع والطرق والأساليب الجديدة في إنتاج المنتجات، وتقديم الخدمات هذا من الناحية الاقتصادية إما من الناحية الاجتماعية، فالريادي يتعامل مع مجموعات مختلفة، كالعمال والمستهلكين المجتمع المحلي والحكومة.

هذا الإطار فان ودراسة سلوك ملوك المستهلك ليس بالأمر البسيط، فالمستهلك يحدد رغباته وحاجاته بطريقة تختلف عن غير وربما عما تفكر فيه المؤسسة، وحتى يتحقق النجاح للمشروع من خلال تحديد مؤشرات الاستجابة المحققة للمستهلك المتمثلة في المؤشرات التسويقية، والغير تسويقية التي تؤثر على المستهلك، والتي ينتج عنها قرارات المستهلك.

ويقوم الريادي بتنظيم وتعظيم الفرص ويقدم منتجات وخدمات ذات قيم جديد من خلال بذل الجهد والوقت والمهارات، ويتحمل نتيجة تلك المخاطر الناتجة على المنافسة لتنفيذ فكرته والعوائد المتوقع الحصول عليها

1- مصادر تطوير الأفكار المرتبطة بالمشروعات الريادية: تعددت الطرق والوسائل المستعملة في الافكارالجديدة للمشروعات الريادية والمتمثلة أساساً في النقاط التالية:

أ- **المستهلك:** يعتبر المستهلك من المصادر الرئيسية بتطوير الخاصة بالمشروعات، ويتم الحصول على هذه الأفكار من خلال رغبات والحاجات التي يعبر عنها المستهلك بطرق مباشرة وغير مباشرة، تبين الحاجات الحقيقية للسوق، ومن ثم تحقيق النجاح للمشروع الريادي الجديدة، ولتحقيق ذلك يتوجب على الفرد الريادي القيام بمراقبة ودراسة السوق بشكل مستمر من خلال دراسة سلوك المستهلك وحاجاته، ومن ثم تقديم المنتجات والخدمات الرائدة.

وفي هذا الإطار فان دراسة سلوك المستهلك ليس بالأمر البسيط، فالمستهلك يحدد رغباته وحاجاته بطريقة تختلف عن غيره، وربما عما تفكر فيه المؤسسة، وحتى يتحقق النجاح للمشروع من خلال تحديد مؤشرات الاستجابة المحققة للمستهلك المتمثلة في المؤشرات التسويقية، والغير تسويقية التي تؤثر على المستهلك، والتي ينتج عنها قرارات المستهلك، ولكي ينجح المشروع الريادي عليه التعرف أكثر دقة على المستهل من خلال دراسة مختلف العوامل المؤشرة على سلوك المستهلك.

ب- **قنوات التوزيع:** يسعى المشروع الريادي إلى تحقيق انسياب صحيح و دقيق للمنتجات والخدمات التي تتعامل بها إلى مختلف الفئات الاستهلاكية، لذلك تعتبر قنوات التوزيع الحلقة الاساسية في تحقيق هذا الهدف، فهي حلقة وسيطة تساعد على تحقيق الاتصال بين المشروع الريادي والمستهلك.

وعلى ذلك فان قنوات التوزيع تعتبر مصادراً هاماً من مصادر تطوير الأفكار الجديدة من خلال معرفة الجهات الموزعة ودراسة السوق و احتياجاته، ومن

ثم الأخذ بعين الاعتبار المقترحات المقدمة من طرف الجهات الموزعة، والتي تساعد الرياديين في تسويق وتطوير المنتجات والخدمات الجديدة.

ج- **مراكز البحث والتطوير**: تقوم مراكز البحث والتطير بإجراء عمليات البحث والدراسات المتعلقة بالفرد الريادي، ومن خلال الوصول إلى نتائج معينة يمكن أن يستفيد منها المشروع الريادي في إنتاج منتجات جديدة أو تقديم خدمات جديدة.

د- **الدولة**: تقوم الدولة ببناء قاعدة معرفية متكاملة للاختراعات والابتكارات الجديدة وإصدار القوانين وتنظيم التشريعات وتسمح من خلال ذلك بفتح المجال أمام الإبداعات الريادية عن طريق تطوير المنتجات والخدمات ورغم تعدد مصادر تطوير الأفكار الجديدة فينبغي في النهاية اختيار الفكرة الأفضل بين الأفكار الجديدة المتوصل إليها، وفي هذه الحالة يمكن للريادي استخدام عدة طرق في اختيار الأفكار الجديدة.

طرق اختيار الأفكار الجديدة (2)

وتتمثل فيما يلي:

1- **العصف الذهني**: يقوم العصف الذهني على تقديم أفكار جديدة من أجل الوصول إلى نتائج جديدة في مجال إنتاج المنتجات الجديدة أو تقديم خدمات جديدة، وعادة ما يتم هذا بشكل جماعي من خلال جلسة مقترحة يشارك فيها مجموعة من الأفراد وطرح العديد من الأفكار بكل حرية، والهدف من ذلك هو تطوير الأفكار الجديدة و تعتمد هذه الطريقة على ما يلي:

- طرح الأفكار بكل حرية و دون نقد أو تأديب لهذه الأفكار.

- طرح أكبر قدر ممكن من الأفكار الذي تسمح بالوصول إلى أفضل الأفكار.

- تطوير الأفكار السابقة، ويمكن الاعتماد على أفكار الآخرين.

2- **حلقات النقاش:** عادة ما يتم طرح الأفكار ومناقشتها ومن تم تقييمها بهدف الوصول إلى اتخاذ القرارات اللازمة والمتعلقة بالمنتجات والخدمات الجديدة، ويتم هذا من خلال حلقات النقاش أين تترك الحرية الكاملة في طرح الأفكار.

3- **أسلوب تحليل المشاكل:** يتم اللجوء إلى هذه الطريقة من أجل الوصول إلى اتخاذ أفضل القرارات في ظل تحليل المشاكل القائمة ومحاولة الوصول إلى معرفة الأسباب الحقيقية لهذه المشاكل، ومن ثم التوصل إلى تبني الأفكار الجديدة التي تسمح بإنتاج منتجات وتقديم خدمات جديدة.

4- **أسلوب الحل الإبداعي للمشاكل:** يتم حل المشاكل القائمة والتوصل إلى اقتراحات معينة بالاعتماد على الفريق الجماعي الذي يسمح بتطوير المعايير المعتمدة من أجل الوصول إلى أفكار جديدة حيث، يعتبر الإبداع سمة من سمات الفرد الريادي الناجح.

وعندما يتم اختيار أفضل الأفكار وفق الطرق السابقة فيجب أن تمر هذه الأفكار بعملية التصفية والتنقيح قبل تحويلها إلى منتج أو خدمة، وتنقسم هذه العملية إلى خمسة خطوات أساسية ومتعلقة بمراحل تسويق المنتج أو تقديم خدمة.

هـ- مراحل تسويق المنتج:

تعتبر دورة حياة المنتج من النماذج الرائدة في التسويق، حيث يتم الاعتماد عليها في صياغة الاستراتيجيات التسويقية، وتتألف دورة حياة المنتج من أربع مراحل رئيسية إضافة إلى مرحلة تطوير المنتج، وتتمثل خصائص كل مرحلة من هذه المراحل فيما يلي:

1- **مرحلة تطوير المنتج:** تتمثل في البحث عن الأفكار ثم تقليصها، ومن ثم تقييمها للوصول إلى أفضل البدائل من الأفكار، ومن ثم تحويل البديل الأمثل إلى واقع ملموس)المنتج يكون تجريبي)، ويتضمن المنتج في هذه المرحلة جميع المواصفات

الخاصة به من حيث الشكل والحجم والتصميم والوزن واللون وطريقة الاستعمال ويفضل في هذه المرحلة عرض نموذج من هذا النموذج على مجموعة من المستهلكين وإبداء آرائهم من حيث مواصفات المنتج، وعلى ضوء هذه الآراء يمكن تعديل وتحسين نوعيته.

2- **مرحلة التقديم**: يلاحظ في هذه المرحلة انخفاض في حجم مبيعات المنتج الجديد بسبب عدم معرفة المستهلك لهذا المنتج، وتتميز هذه المرحلة بما يلي:

- انخفاض معدل الزكية بسبب ارتفاع التكاليف الخاصة ببحوث التسويق وانخفاض المبيعات.
- تكون تكاليف الترويج مرتفعة لإقناع المستهلكين بجودته ولاءمته.
- لا توجد منافسة لكون هذا المنتج جديد في هذه المرحلة.
- ارتفاع درجة المخاطرة في هذه المرحلة ، حيث أن ذلك يتوقف على قبول أو رفض المستهلكين لهذا المنتج الجديد.

3- **مرحة النمو**: تشهد هذه المرحلة ارتفاع مبيعات هذا المنتج الجديد نسبياً، وفي هذه الحالة تقول ان المستهلك قد وصل إلى مرحلة قلبية حاجات المستهلكين، وتتميز هذه المرحلة بما يلي:

- الدخول إلى أجزاء أخرى من السوق بسبب نجاح المنتج، وهذا يعني البحث عن منافس جديد للتوزيع بهدف تغطية السوق.
- ترتفع مبيعات وأرباح المنتج في هذه المرحلة.
- يبدأ المنافسون بدخول السوق بإعداد كبيرة خاصة في ظل ارتفاع مبيعات وأرباح منتج الجديد، وفي نهاية مرحلة النمو تبدأ الأرباح بالانخفاض نتيجة للمنافسة

الشديدة، وهنا تميل الأسعار نحو الانخفاض، وذلك لكسب المستهلكين الذين لا يزالون مترددين في الشراء.

4- مرحلة النضوج:

وهي من أطول مراحل دورة حياة المنتج، وتتميز هذه المرحلة بما يلي:

- زيادة الإنتاج وتحقيق فائض في المنتجات.
- تبلغ المنافسة ذروتها في ذروتها.
- تكون الإرباح والمبيعات في ذروتها.
- يستخدم الإعلان التذكري للترويج عن المنتجات، وينشط المبيعات من خلال استخدام الهدايا والمسابقات والجوائز.
- يكون الضغط أكثر من العلامات التجارية، وينسحب المنتجون الحديون.
- تسعى الشركات الرائدة إلى تمييز نفسها عن طريق إضافة أصناف جديدة، أو تقديم نسخ جديدة ومحسنة من العلامة التجارية الأصلية لها.

5- مرحلة الانحدار:

تتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- انخفاض حاد في المبيعات والإرباح.
- انخفاض تكاليف الترويح.

هوامش ومراجع الفصل الخامس

1) عاصم الأعرجي، الوجيز في مناهج البحث العلمي. دار الفكر للنشر والطباعة والتوزيع، 2001.

2) سليم الحسينة، مبادئ نظم المعلومات الإدارية. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 1998.

3) أحمد عبد الرحمن أحمد، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، دار المريخ للنشر والتوزيع. الرياض، 2006.

4) توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق.

5) فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة. دار الحامد للنشر والتوزيع. الأردن، 2006.

6) بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، (ط1). عمان- الأردن، 2008.

7) أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع. مصر، 2008.

8) توفيق محمد عبد المحسن، إدارة المنشات المتخصصة، (ط1). دار الفكر العربي وآخرون، 2006.

9) تعريب محمد حسن حسني، إدارة انشطة الابتكار والتغيير، (ط1). دار المريخ للنشر والتوزيع، 2002.

10) شفيق رضوان، السلوكية الإدارية، (ط1). المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1994.

11) SYLVIE ST- ONGE et autres: Relever les défis de gestion des acquess humaines ، gâtant morirn ، Canad ، 2001.

12) Jean longatte ، acques Muller ، économie d'entreprise ، Dunod ، Paris ، 2004.

13) Kirzner ، I ، Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process :An Austrian Approach' ، Journal of Economic Literature ، 1997.

14) Shane ، S and Venkataraman ، S ، 'The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research' ، Academy of Management Review ، 2000.

الفصل السادس

بطاقة قياس الأداء المتوازن

الفصل السادس

بطاقة قياس الأداء المتوازن

مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن (3)

يمكن تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة أو المنشأة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة، وذلك من خلال الإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنشطتها، ورسم تحركاتها المستقبلية.

ويعرف البعض بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها:

هو أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المنشأة إلى أهدافاً محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة، ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة.

المكونات الأساسية قياس الأداء المتوازن (1)

إن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنشأة وأعمالها، وذلك بمراعاة الإعتبارات التالية:

1- **البعد الزمني:** تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس واليوم وغدا.

2- **البعد المالي وغير المالي:** حيث تراقب النسب الرئيسية المالية وغير المالية بصورة متوصلة.

3- **البعد الإستراتيجي**: تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية واستراتيجية المنشأة طويلة المدى.

4- **البعد البيئي**: تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس.

إن بطاقة قياس الأداء المتوازن تترجم رؤية واستراتيجية المنظمة إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ استراتيجياتها، ولا تعتمد على تحقيق الأهداف المالية فحسب، بل تؤكد أيضاً على الأهداف غير المالية التي يجب أن تحققها المنظمة، وذلك لمقابلة أهدافها المالية.

كما تستمد بطاقة قياس الأداء المتوازن أهميتها من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم الأداء القصير الأجل والطويل الأجل في تقرير موحد، وبالتالي تقلل بطاقة قياس الأداء المتوازن من تركيز المديرين علي الأداء المالي قصير الأجل، مثل المكاسب السنوية أو الربع سنوية، ولكنها تهتم بالتحسينات القوية في المقاييس غير المالية التي تشير إلى إمكانية خلق قيمة اقتصادية في المستقبل، على سبيل المثال، السعي لزيادة رضاء العميل يشير إلى مبيعات أعلى ودخل أعلى في المستقبل، كما تركز بطاقة قياس الأداء المتوازن انتباه الإدارة على كل من الأداء القصير الأجل والطويل الأجل.

إن القياس المتوازن للأداء يزود المديرين بالمعلومات والأدوات اللازمة لقيادة منظماتهم نحو المستقبل، ويقدم لهم أداة دقيقة لفهم الأهداف وطرق تحقيقها، وهذا يتم بترجمة الاستراتيجية إلى مجموعة من مقاييس الأداء.

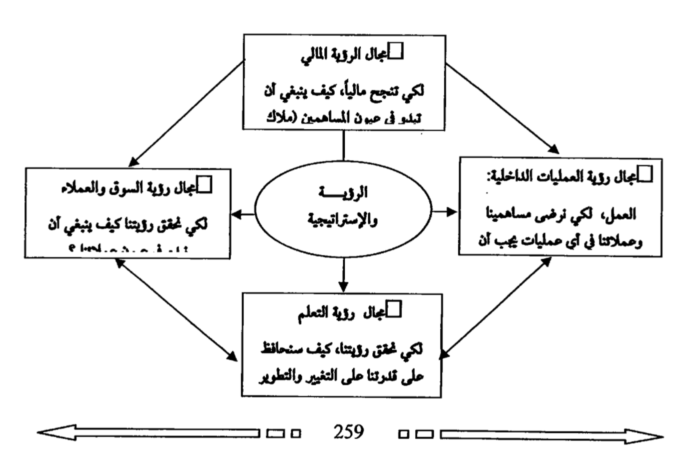
إذ يركز على تحقيق الأهداف المالية، كما يتضمن العناصر التي تسهم وتدعم تحقيق تلك الأهداف، حيث تقوم فكرة القياس المتوازن للأداء على أساس ربطه بطريقة تحويل أو ترجمة الاستراتيجية إلى عمل فعال.

إن مستويات الأداء المستهدفة للمقاييس غير المالية تعتمد علي المقارنة بين المنافسين، إنهم يشيرون إلى مستويات الأداء الضرورية لمقابلة احتياجات العميل، ويوضح الشكل التالي الصورة العامة التي يظهر عليها قياس الأداء المتوازن، ويتضح من الشكل أن هناك أربعة جوانب جوهرية لعملية قياس الأداء المتوازن تتمثل فيما يلي (5):

1- **الجانب المالي**: يقيس هذا الجانب ربحية الاستراتيجية، لأن تخفيض التكلفة المتعلق بالمنافسين والغير وتحقيقهم للأرباح تمثل الحركات الأساسية للمبادرات الاستراتيجية التي تمارسها المنظمة، ويعتمد الجانب المالي على كم من الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال سيتم تحقيقه.

2- **جانب العميل**: يحدد هذا الجانب قطاعات السوق المستهدفة، ويقيس نجاح الشركة في هذه القطاعات. لتتحكم في أهداف نموها، وتستخدم المنظمات مقاييس، مثل حصة السوق، عدد العملاء الجدد، ورضاء العميل.

عناصر قياس الأداء المتوازن كما حددها كابلان ونورتن



3- **جانب العمليات الداخلية:** يعتمد هذا الجانب على العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء، والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين، ويتكون جانب العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية على النحو التالي:

1- **عملية الابتكار:** التي تتعلق بخلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات العملاء.

2 - **عملية التشغيل:** تمثل عمليات الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات المتواجدة للعملاء والمبادرات الأساسية الاستراتيجية للمنظمات الرائدة في تحسين جودة التصنيع، وتقليل وقت التوصيل للعملاء، ومقابلة أوقات التوصيل المحددة.

3- **خدمة توصيل المبيعات:** تعمل على توفير الخدمة ومساندة العميل بعد البيع أو توصيل الخدمة أو السلعة.

ان جانب النمو والتعليم يحددان جانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، أن جانب التعلم والنمو للمنظمات يؤكد على ثلاث قدرات:

1) قدرات الموظف التي تقاس باستخدام فهم الموظف ومستويات مهاراته ومسح لرضاء الموظف ومعدلات الدوران.

2) قدرات نظام المعلومات مقاسه بنسبة من موظفين الصف الأول.

3) التحفيز المكافآت: وتقاس بعدد اقتراحات كل موظف ومعدل تطبيق الاقتراحات.

مميزات استخدام بطاقة الأداء المتوازن (7)

1- وجود خطة واضحة لتحقيق الأهداف سواء الاستراتيجية أو التكتيكية يمثل ميزة تنافسية تسهل عملية إعداد الموازنة السنوية.

2- تمكين الإدارة من تحديد ووضع الأهداف الاستراتيجية بكل وضوح.

3- المساهمة في توحيد الأهداف التجارية لكل شركة من الشركات.

4- ربط أهداف الشركات بنظام الحوافز.

5- وجود بطاقة أداء متوازن تمثل حلقة متواصلة من الفهم والإدراك، وتطبيق قواعد تعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتراقب عملية تطبيقها.

6- كل عنصر من عناصر البطاقة يمثل حلقة في سلسلة 'السبب والأثر' والتي في نهاية كل منها يمكن تحقيق هدف من الأهداف، والتي تنتهي بتحقيق الأهداف المالية.

أما على أرض الواقع فقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن ما يقارب 60٪ من الشركات الأمريكية الرئيسية قد بدأت بطريقة أو بأخرى من تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، وأن هذا العدد في ازدياد سواء في الولايات المتحدة أو دول الإتحاد الأوروبي.

ولعل الإقبال الشديد على تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن هو ما نشرته مجلة فورتونا في عددها رقم 46 من أن كل عشرة شركات لديها استراتيجية واضحة ومحددة، تفشل في تطبيق هذه الاستراتيجية، الأمر الذي يعني أن المشكلة لا تكمن في وجود أو عدم وجو استراتيجية واضحة، ولكنها تكمن في مقدرة الشركات على تطبيق هذه الاستراتيجيات، وهو الأمر الذي تساهم بطاقة الأداء المتوازن في التغلب عليه، ولعل ميزة بطاقة الأداء المتوازن لا تكمن في المعايير الفردية التي يتم قياسها، ولكن في توفير وتوضيح العلاقة بينها، ومدى مساهمة ذلك في تحقيق استراتيجية المنشأة.

كما أشارت دراسة قام بها مجموعة من الباحثين الأسبان إلى وجود علاقة قوية بين إتباع أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، ودرجة النمو في شركات مقاطعة كتالونيا بشرق أسبانيا، ومن أجل نجاح عملية تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن لابد من:

1- وجود عملية تحليل يسبق عملية وضع الاستراتيجية، وتحديد علاقة السبب والأثر.

2- الأخذ بعين الاعتبار التطورات التكنولوجية، ودمجها مع واقع الشركات، والبعد عن الحلول الانفرادية.

التركيز على المحتوى قبل الصفات التقنية.

3- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة بالمشروع، مع تفعيل البدء بالمشروع بعملية عينة اختبارية تم توسيعها شيئاً فشيئاً.

يمكن القول بأن أسلوب بطاقة الأداء المتوازن هو أسلوب حديث ومتكامل، يساهم في دمج التصور المالي مع عوامل السوق والتشغيل والإنتاج والموارد البشرية، من أجل ضمان تحقيق الاستراتيجيات المحددة والرقابة عليها، بما يكفل تحقيق الأهداف المرسومة، وتقييم الأداء وتطويره في ضوء تلك الأهداف.

الوظائف الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن (2)

يسهم منهج قياس الأداء المتوازن كأداة استراتيجية للإدارة فى تحقيق العديد من الوظائف بالمنظمات المعاصرة، من بينها:

أولاً: توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة:

حيث يتم ترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف، وتحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم المنظمة بخدمتهم، وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف كما تحدد المنظمة أهداف، وقياسات كل من العمليات الداخلية التعلم والتطور العملاء النجاح المالي، حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.

ثانياً: توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة:

يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الاستراتيجية، مما يتطلب توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المختلفة، فالتسليم السريع للعملاء (على سبيل المثال) يمكن ترجمته إلى أهداف خفض أوقات الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات من العملية للعلمية التالية لها، بما ييسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به، حتى تتناغم أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي للمنظمة.

ثالثاً: التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية:

يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن للأداء عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي، ولذلك يجب أن يضع المديرين التنفيذيين الأهداف للقياس المتوازن للأداء في جوانبها الأربعة، ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي، فمثلاً خفض التكلفة يمكن ترجمته إلى وفر في تكلفة الطلب أو وقت أقصر للوصول إلى السوق أو إمكانيات عاملين أفضل.

الأبعاد الجوهرية الواجب مراعاتها لتصميم بطاقة قياس الأداء المتوازن (4)

يجب أن يسمح تصميم بطاقات قياس الأداء المتوازن بالربط بين مجموعة الأهداف والقياسات داخل المنظمة بأوجهها المختلفة، ويتحقق ذلك الربط بمراعاة النقاط التالية:

1- الجوانب الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن:

- الجانب المالي: يتضمن مؤشرات تقيس ربحية المنظمة.
- جانب العملاء: يهتم بتحديد العملاء وقطاعات السوق، ثم يتم تحديد مؤشرات الأداء لهذا الجانب والتي يمكن أن تتضمن: خدمة العملاء، خدمة عملاء جدد، حصة المنظمة من السوق.

- العمليات الداخلية: يحدد المديرين التنفيذيين العمليات الداخلية المطلوب إجادتها، والتي تمكن من الوصول للأهداف المقدمة، إرضاء حملة الأسهم، ويهتم القياس المتوازن للأداء بتنمية العمليات الجديدة والأنشطة الإبتكارية لخدمة وإرضاء العملاء.
- النمو والتعلم: إن مقابلة الأهداف بعيدة المدى والمنافسة العالمية تقتضي تطوير الأداء والمهارات بصورة دائمة، ويأتي النمو والتطوير في الأفراد، النظم، الإجراءات.

2- المحاور التي يحتوى عليها كل جانب:

لكل جانب من جوانب بطاقة قياس الأداء المتوازن تحدد المنظمة المحاور التالية:

1(الأهداف Objectives:

2) القياسات، المؤشراتMeasures .

3) المعايير، النتائج المستهدفة Target .

4) المبادرات Initatives.

عن طريق استخدام قياس الأداء المتوازن تكتشف المنظمات كيفية إيجاد، وتحقيق قيمة للعملاء الحالين والمستقبلين، وكيف تطور المنظمات القدرات الداخلية لتحسين الأداء المستقبلي، ويتم ذلك على الأنشطة الحرجة في سلسلة إيجاد وتحقيق القيمة، كما تحدد محفزاتها، حتى يمكن تحقيق الأهداف المالية والتنافسية طويلة المدى، ويمكننا عرض المصطلحات التالية لتحقيق الغرض المنشود من إيصال الفكرة:

1- الجانب (Dimension or Perspective):

أحد الركائز التي يقوم عليه أسلوب قياس الأداء المتوازن، وتتمثل تلك الركائز في الجانب المالي والعملاء والعمليات الداخلية والنمو والتعلم، ويحوي كل جانب مجموعة

من الأهداف التي تصب في إتجاه معين، والمؤشرات، والمعايير، والمبادرات، مثال ذلك الجانب المالي، وجانب العملاء، وجانب العمليات، وجانب الموارد البشرية... إلخ.

2- الأهداف (Objectives):

النتائج المنشود تحقيقها، والأهداف بشكل عام موزعة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية الإستراتيجية ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لإتمامها، مثال ذلك: زيادة نسبة رضا العملاء للخدمة المقدمة بنسبة 10٪ في نهاية العام الحالي.

3- القياسات، المؤشرات (measures or Indicators):

تمثل الجس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً، مثال ذلك مؤشر رضا العملاء (مسح ميداني).

4- المعيار(Target) :

مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف (سلبا أو إيجابا) عن الهدف المقرر تحقيقه مع الاستعانة ببعض الألوان القياسية، والتي تسهل عملية استقراء الحالة بشكل سريع، مثال ذلك 80٪.

5- المبادرات (Initiatives):

تشير المبادرات إلى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف، مثال ذلك فتح فروع جديدة وتوسيع مكاتب خدمات العملاء.

3- العلاقات السببية:

كثير من العمليات الإستراتيجية تمثل علاقات سبب ونتيجة، ولذا يجب أن يحقق القياس العلاقة بينهما حتى يمكن إدارتها والتأكد من صحتها، ويجب أن تتضمن العلاقة الجوانب الأربعة المكونة لبطاقة قياس الأداء المتوازن، مثال معدل العائد على رأس المال

يزيد بزيادة المبيعات للعملاء، ويعكس ذلك ولاء العملاء، إذن يتم إدراج معدل العائد في الجانب المالي والولاء في جانب العملاء ولكن كيف يتحقق الولاء؟ يتم الحصول على الولاء بتحسين وقت الخدمة للعملاء إذن ندرج الولاء، ووقت الخدمة للعملاء في جانب العملاء من البطاقة، ولتحقيق وقت خدمة قصيرة يجب تقليل وقت أداء العمل وإجادة العمليات الداخلية (يتم إدراجهم في العمليات الداخلية)، وهذا يتم الحصول علية بالتدريب وتنمية المهارات للموظفين (يتم إدراجهم في جانب التعلم والنمو)، ويبين الشكل القادم هذا المثال مقسماً إلى أربعة عناصر رئيسية تكون نموذجاً لقياس الأداء المتوازن.

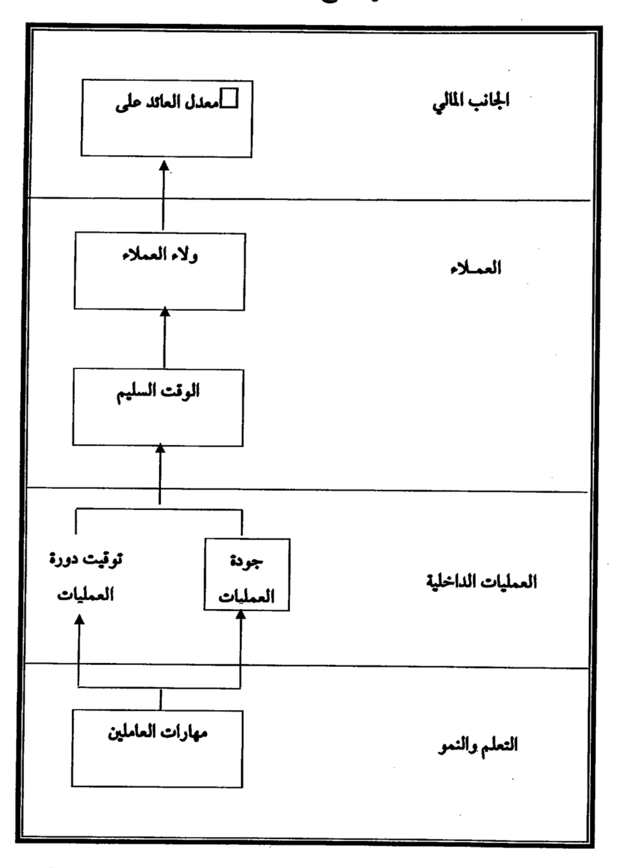
4 – **مثيرات ومحفزات الأداء:**

إن وجود قياس الأداء المتوازن بدون توضيح مثيراتها ومحفزاتها لا يوضح كيف تم الوصول إليها، ولا يوضح ما إذا تم نجاح تنفيذ الإستراتيجية أم لا ؟ وبالعكس فإن وجود مثيرات الأداء بدون قياس الأداء المتوازن قد يمكن المنظمة من تحقيق التحسين قصير الأجل في العمليات، ولكنه يفشل في إظهار ما إذا تم ترجمة التحسين في العمليات إلى نتائج فعلية في ربحية المنظمة ومركزها على المدى الإستراتيجي، وذلك لأن أي تطوير لن يتم ملاحظته، إلا إذا تم ترجمته إلى زيادة في أرقام الأعمال.

5- **هل يمكن تجاهل القياسات المالية؟**

نادي البعض بالاستغناء عن القياسات المالية في قياس أداء المنظمات حيث أنها لا تقدم دليلاً قوياً على النجاح في بيئة العمل الحالية، بل يجب التركيز على إرضاء العملاء، والجودة، حيث أن ذلك سيقوم بإلغاء الفاقد والعيوب، والتي تمكن المنشآت من تقديم نفس كمية المخرجات بكمية مدخلات أقل، ومع هذا فمن الضروري الاهتمام بالقياسات المالية بجانب الأبعاد الأخرى، لقياس الأداء المتوازن بالمنشأة.

دور العلاقات السببية في نموذج قياس الأداء المتوازن (11)



6 - **أربعة جوانب فقط: هل هي كافية:**

يتضمن قياس الأداء المتوازن أربعة أقسام رئيسية، والتي يمكن إضافة عناصر أخرى إليها، حسب المنظمة وظروفها وبيئة عملها المحيطة. فمثلاً يمكن أن تضع منظمة ما جانب البيئة، كجانب رئيسي حيث أنها تؤثر في عملياتها الرئيسية، وتضع منظمات أخرى جانب الموارد البشرية.

7 - **الوحدة التنظيمية لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن:**

إن أفضل تطبيق لبطاقة قياس الأداء المتوازن هي الوحدات الاستراتيجية داخل منظمات الأعمال حيث يكون بها سلسلة متكاملة الأنشطة تقوم بتكوين سلسلة تحقيق القيمة في مراحل التطوير، العمليات، التسويق، التوزيع، البيع، خدمة العملاء.

مميزات بطاقة قياس الأداء المتوازن والمخاطر الواجب مراعاتها (10)

تتميز بطاقة قياس الأداء المقارن بعدة نقاط تمثل أهم خصائصها، هذا إلى جانب تخوف البعض منها للعديد من المخاطر، وفيما يلى نلمح لأهم تلك المميزات والمخاطر:

أولاً: مميزات بطاقة قياس الأداء المتوازن:

إن التصميم الجيد لبطاقة قياس الأداء المتوازن، يتميز بعدة خصائص أهمها:

1- توضح تتابع علاقات السبب والنتيجة.

2- تساعد في توصيل الاستراتيجية لكل أعضاء المنظمة.

3- تهتم بطاقة قياس الأداء المتوازن في الشركات الهادفة إلى الربح علي المقاييس والأهداف المالية.

4- تهتم بطاقة قياس الأداء المتوازن بالنموذج المالي والمحاسبي الشامل بدلاً من النظام المحاسبي التقليدي.

5- تحدد بطاقة قياس الأداء المتوازن عدد ونوع المقاييس المستخدمة في كل مجال من مجالات القياس.

ثانياً: المخاطر الواجب مراعاتها عند تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن:

تتضمن المخاطر التي يمكن تجنبها عند تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن ما يلي:

1- عدم تطبيق علاقات السبب والنتيجة بصورة فعلية، والإعتماد على مجرد افتراضات تطبيقها، هذا بالإضافة إلى وجود التحدي الهام الذي يتمثل في قوة وسرعة الارتباطات السببية بين المقاييس المالية وغير المالية.

2- عدم القدرة على إحداث التحسينات عبر كل المقاييس في كل الوقت.

3- لا يعتمد على المقاييس الموضوعية فقط وإنما أيضا المقاييس غير الموضوعية، مما يتطلب من أن الإدارة الحذر وتحرى الدقة.

4- تهتم بالمقاييس غير المالية عند تقييم المديرين والموظفين، وقد يقلل ذلك من الأهمية التي يعطيها المديرين للمقاييس المالية.

الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن (8)

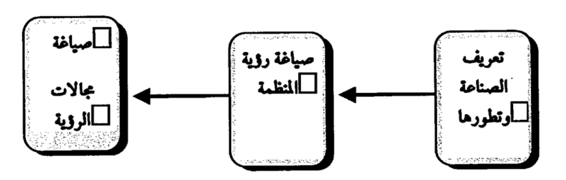
إن عملية بناء بطاقات قياس الأداء المتوازن تبدأ من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى بدءاً باستراتيجية المنظمة، حيث تترجم البطاقة إلى أهداف وقياسات أداء ملموسة تمثل توازناً بين مختلف الجوانب.

ولقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، ويراعى أن الترتيب الذي يلزم اتخاذه ، والوقت المخصص لكل خطوة يتم تكييفهما طبقا لخصائص وظروف كل منشأة على حده، ونستعرض بشكل مختصر كل خطوة من الخطوات المنهجية السابقة لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن (12):

الخطوة الأولى: صياغة الرؤية التنظيمية :

تمثل الرؤية تصورات أو توجهات أ طموحات وآمال، لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، وتتم هذه الخطوة عن طريق عقد مقابلات مع أكبر عدد ممكن من الأفراد على أن يتم ذلك قدر الإمكان بمعرفة طرف خارجي للحصول على الصورة الأكثر موضوعية حول موقف الصناعة والاتجاهات فيها، وقد يتطلب الأمر أيضا ندوة مشتركة تحضرها الإدارة العليا وقادة الرأي، إلى جانب ندوة تحضرها الإدارة العليا ومجموعة المشروع وشخص له خبرة سابقة بمشروعات قياس الأداء المتوازن، وتمر هذه الخطوة بعدة مراحل على النحو الموضح بالشكل التالي :

مراحل صياغة الرؤية التنظيمية في ظل مدخل قياس الأداء المتوازن



مسح الصناعة وتحليلها	رؤية شاملة	المالي
دور المنشأة المنتظر	رؤية مشتركة	العملاء
	رؤية معتنقة من الجميع	العمليات الداخلية
		النمو والتعلم

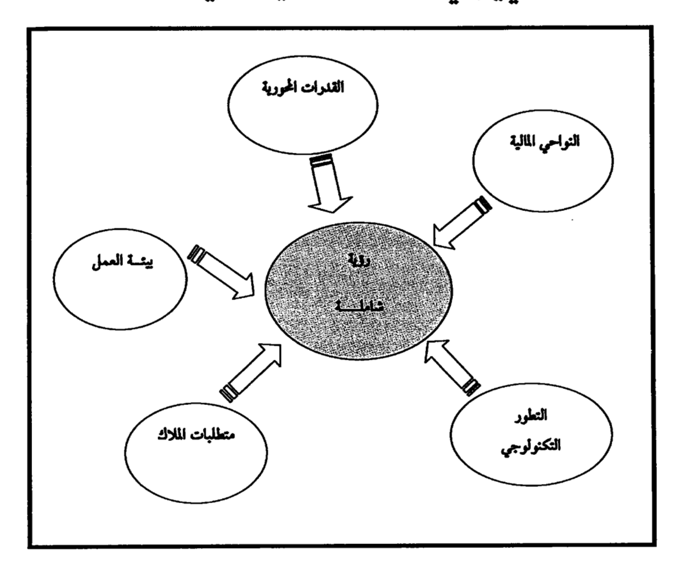
1) **تعريف الصناعة ووصف تطورها ودور المنشأة المنتظر:**

يتمثل الغرض من هذه المرحلة في إرساء أساس للتوصل إلى إجماع بشأن خصائص ومتطلبات الصناعة، وإلى تعريف واضح لوضع المنشأة الحالي ودورها، ومن ثم فالمطلوب في هذه المرحلة وصفاً يتطلب بدوره الوصول إلى اتفاق حول الكيفية التي ستتطور بها الصناعة في المستقبل، بناء منطلق وركيزة أساسية وضرورية نحو تطوير رؤيتنا واستراتيجيتنا المستقبلية، وعقد المقابلات الفردية مع رجال الإدارة العليا وقادة الرأي الأكثر تأثيراً في المنشأة، بحيث تهتم هذه المقابلات بدراسة وتحليل للمنشأة وخصائصها من أكبر عدد ممكن من الزوايا، ويفيد في ذلك الاعتماد على بعض النماذج المعروفة في دراسات الإستراتيجية، مثل نموذج SWOT ، ونموذج بورتر PORTER ، ونموذج تحليل القدرات الفردية للمنشأة.

2) **صياغة رؤية المنشأة:**

يقوم نموذج قياس الأداء المتوازن على رؤية شاملة مشتركة، ولذا فمن الجوهري التأكد في مرحلة مبكرة من وجود رؤية معتنقة بشكل مشترك. نظراً لأن المقاييس سيتم بنائها وصياغتها في ضوء تلك الرؤية، مما يسهم في تركيز بؤرة اهتمام المنظمة بصورة أقوى من ذي قبل، ويجب التأكيد على أن تكون هناك رؤية مشتركة للموقف الداخلي والخارجي المحيط بالمنشأة، قبل أن يصبح بالإمكان صياغة رؤية المنشأة، ولكي تتم صياغة الرؤية، ويوضح الشكل التالي أهم العوامل الواجب وضعها في الاعتبار عند صياغة رؤية المنظمة.

العوامل التي ينبغي مناقشتها عند صياغة رؤية المنشأة (9)



وبعد صياغة الرؤية، وقبل المضي في بناء المقاييس، وينبغي الوقوف بشكل نهائي على كيفية إدراك كل مشارك للرؤية، ومن أساليب القيام بذلك السماح لكل مشارك بوصف الصورة التي يعتقد أن المنشأة ستبدو عليها عند تحقيق الرؤية، وبذلك يعرض كل فرد صورته الخاصة للمنشأة في المستقبل من المنظور المالي، العملاء، العمليات والتطوير.

ويجب هنا أن يعبر جميع المشاركين من خلال بضع كلمات عن تفسيرهم للرؤية من منظور مجالاتها المختلفة، وتعقد بعد ذلك مناقشة حول الأولويات المناسبة بين الكلمات

المذكورة للتعبير عنها، وتفيد الأسئلة التالية في تقديم المزيد من العون قبل أن يتم تبني الرؤية وصياغتها بشكل قاطع:

- هل تمدنا الرؤية بالثقة التي نحتاجها ؟
- هل تعطينا الرؤية التحدي الذي نحتاجه ؟
- هل تساعدنا الرؤية في صياغة الأهداف على نحو مرض ؟
- هل نشعر أن الرؤية ذات مغزى وأنها تخصنا دون غيرنا ؟

3) صياغة مجالات الرؤية:

بعد الانتهاء من صياغة الرؤية الشاملة ومفهوم العمل، يأتي دور دراسة اختيار مجالات الرؤية التي سيتم بناء المقاييس عليها، وحسبما اقترح نموذج كابلان ونورتون، فإن هناك أربعة مجالات رؤية مجال الرؤية المالي، مجال رؤية العملاء، مجال رؤية العمليات الداخلية، ومجال رؤية التعلم والنمو، ومع ذلك فقد فضلت بعض المنشآت إضافة منظور خامس وهو منظور الموظفين أو المنظور البشري، واختيار مجالات الرؤية يجب أن يحكمه في الأساس منطق العمل، مع وجود علاقة متبادلة واضحة بين مختلف مجالات الرؤية، وبذلك فإن مجال رؤية التطوير ينبغي أن يوضح الطرق التي تعتزم الإدارة إتباعها لتطوير المنشأة والمنتجات والخدمات المقدمة بغرض تنظيم العمليات و/ أو إضافة قيمة للعملاء، وهذه التأثيرات ينبغي أن تنعكس على المنظور المالي.

الخطوة الثانية: تحديد الإستراتيجيات وبناء الأهداف الإستراتيجية العامة:

إن نموذج قياس الأداء المتوازن في الأساس أداة تسهم في صياغة وتنفيذ استراتيجية المنشأة، وتعمل على مراجعتها ومتابعة عملية تنفيذها، وينبغي أن ينظر للنموذج على أنه أداة لترجمة رؤية واستراتيجية تجريدية إلى مقاييس وأهداف محددة، ومن ثم فإن الغرض من هذه الخطوة يتمثل في ترجمة الرؤية إلى صورة ملموسة، وبالتالي تحقيق التوازن العام

بين المجالات المختلفة، وحتى تتم هذه الخطوة بنجاح يجب أن تعقد ندوة مشتركة تحضرها نفس المجموعة المشار إليها في الخطوة الأولى.

وعادة ما تكون عملية صياغة الاستراتيجية شديدة التعقيد، وتستلزم قدراً كبيراً من التفكير والمدخلات في صورها المختلفة، ويرجع ذلك لتعدد الجوانب والمتغيرات التي يلزم دراستها عادة، ولا يوجد اتفاق حول الإجراء المناسب لصياغة استراتيجية المنشأة، ومع ذلك، يثور دائماً سؤال جوهري وهو كيف يمكن للمنشأة أن تكتسب ميزة تنافسية أفضل من منافسيها وتحافظ عليها، ان هذا السؤال يقع في قلب عملية إعداد وصياغة الاستراتيجية، وتشير التجارب إلى أن أعظم مزايا نموذج قياس الأداء المتوازن تكمن في هذه الناحية على وجه التحديد، فالنموذج يسهل تحليل الرؤية إلى استراتيجيات محددة ومستندة إلى الواقع، مما يمكن الأفراد من فهمها والعمل من خلالها.

ومن أساليب تنفيذ هذه المرحلة من العملية سؤال المشاركين أن يصفوا القواعد الأساسية العامة التي يمكن أن ترشد وتوجه المنشأة نحو الرؤية المنشودة بأقصى درجة من السهولة والفاعلية، ومن هنا، يمكن تحديد قواعد واستراتيجيات مناسبة أساسية في عدد من الجوانب منها على سبيل المثال: الربحية على المدى القصير والطويل، الأساليب التي ستنافس بها المنشأة مثل التسعير، وقت التسليم، وتنظيم المنشأة، ومن ثم نوع القدرات المراد بناؤها والمتاحة داخلياً.

وترتبط الاستراتيجيات الأخرى التي سيتم وضعها بالمجالات التي ستقوم المنشأة فيها بتطوير منتجاتها وخدماتها، ومن سيتولون مسؤولية التطوير، وعند اكتمال هذه المرحلة، سيتوافر لدى المنظمة بيان لكل منظور (أو مجال رؤية) يوضح الاستراتيجية الرئيسية مرتبة حسب الأولوية، لتحقيق الرؤية المنشودة.

وفيما يلي سوف نناقش كيفية إعداد استراتيجيات كل منظور:

1) المنظور المالي:

ينبغي أن يوضح هذه المنظور نتائج الاختيارات الاستراتيجية التي تم إجراؤها فيما يتصل بمجالات الرؤية الأخرى، في الوقت الذي يرسى فيه العديد من الأهداف طوية المدى وبالتالي جزءاً كبيراً من القواعد العامة الأساسية والمقدمات المنطقية لمجالات الرؤية الأخرى، هنا نجد وصفاً لما يتوقعه الملاك من المنشأة فيما يتعلق بالنمو والربحية، ومن الملائم أيضاً دراسة وتحليل المخاطر المالية التي يمكن أن تواجهها المنشأة.

وترتبط القضايا الأخرى التي يمكن أن يغطيها المنظور باستراتيجيات التكلفة والاستثمار، والحسابات المدينة... إلخ، وهناك العديد من أدوات الرقابة الإدارية التقليدية، تتمثل في صورة مقاييس مالية ونسب أساسية Key ratios.

ويشير كابلان ونورتون إلى ثلاثة موضوعات استراتيجية ترتبط ارتباطاً كبيراً بالمنظور المالي تتمثل فيما يلي:

مزيج المنتجات ومعدل النمو، القواعد الأساسية لاستغلال الطاقة الإنتاجية وخفض التكاليف، استراتيجية الاستثمار.

2) منظور العملاء:

يصف هذا المنظور الطرق التي سيتم بها خلق قيمة للعملاء وكيف سيتم تحقيق ذلك، وماهي الأسباب التي ستجعل العملاء على استعداد لدفع المقابل المالي لها، ولذلك يجب أن تسترشد العمليات الداخلية وجهود تطوير المنشأة بهذا المنظور، ويمكن القول أن هذا الجزء يشكل قلب المقاييس، فإذا أخفقت المنشأة في تقديم المنتجات والخدمات المناسبة بشكل يلبي احتياجات العملاء وبتكاليف فعالة على المدى القصير والطويل، لن تتولد إيرادات وتتدهور المنشأة وتموت.

إن جانباً كبيراً من الجهد موجه نحو تقرير كيفية زيادة والاحتفاظ بولاء العملاء، ولكي تعي المنظمة ما يتوجب عليها عمله، يجب أن تلم إلماماً وافياً بكل جانب في عملية الشراء عند العملاء، وأن تتكون لديها صورة دقيقة لما يعنيه المنتج بالنسبة لهم، ولا يمكننا أن نقرر استراتيجياتنا الأساسية المتصلة بالعملاء والأسواق ثم ننتقل إلى مجالات الرؤية الأخرى إلا بعد أن نكتسب دراية تامة بهذه التفاصيل.

ومن المهم أن تعتمد هذه التحليلات على ما يقدره العميل في الحقيقة وما يطلبه وليس على تقديرات الأفراد بالمنشأة، ومن المهم أيضاً التعرف في مرحلة مبكرة على أية تغيرات في تفضيلات العملاء وسلوكهم، ومن الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها في هذا الصدد عقد المقابلات في الوقت المناسب لبحث التغيرات المحتملة في قيم العملاء الأساسية، حسبما يشير مؤشر رضا العملاء، أيضاً ينبغي على المنشأة أن ترصد أي تغيرات في الجودة، وقت التسليم، القدرة على التسليم... إلخ، ويفضل بيان ردود الفعل قبل أن تقع الخسائر الكبيرة وبالتالي التعرض لضرر مالي جسيم.

بعبارة أخرى، ينبغي أن تنتبه المنشأة للتغيرات التي تحدث والمتوقع حدوثها، وأن تكون قادرة على الاستجابة السريعة لها، علاوة على ذلك، ينبغي على المنشأة ألا تفرط في الارتباط والتعلق بعملائها ومنتجاتها القائمة، فقد يكون لديها من الإمكانات، ومنها قدرات الموظفين، ما يمكنها من اجتذاب عملاء جدد وطرح منتجات جديدة.

أما المقاييس التي تمثل نتيجة طبيعية لهذه الموضوعات الاستراتيجية، فينبغي أن توفر صورة شاملة من منظور العميل، ولذا يفضل أن تكون هناك معلومات تفصيلية متاحة عن:

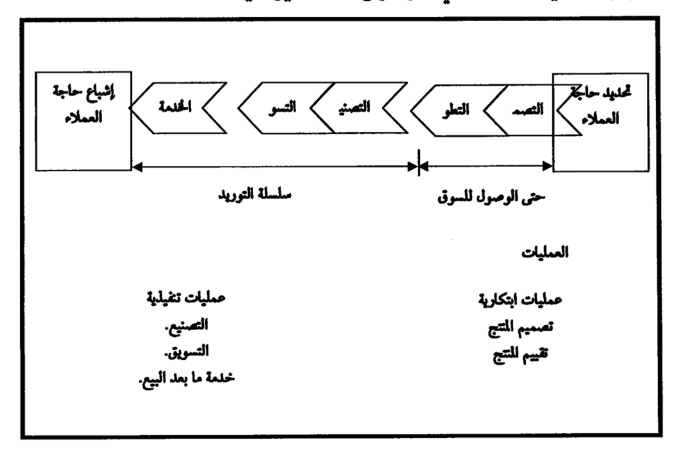
- الأنصبة في السوق.
- ولاء العملاء، مقاساً مثلاً، بمعدل تكرار شراء المنتجات.
- تدفق العملاء الجدد إلى المنشأة.
- رضا العملاء عن المنتجات.

- ربحية العملاء والأسواق.

3) منظور العمليات الداخلية :

يجب دراسة وتحليل العمليات التي تولد الأشكال المناسبة للقيمة بالنسبة للعملاء، وتقود كذلك إلى الوفاء بتوقعات حملة الأسهم وهذه مهمة الموضوعات الإستراتيجية التي يدرسها منظور العمليات الداخلية، ومن ثم ينبغي التعرف على عمليات المنشأة على المستوى العام، ويفيد نموذج بورتر المسمى سلسلة القيمة في القيام بذلك كما في الشكل التالي، حيث يتضمن النموذج وصفاً لكل عمليات المنشأة بدءاً بتحليل احتياجات العملاء وانتهاءً بتقديم المنتج، ويتم بعد ذلك تحليل هذه العمليات بدرجة أكبر من التفصيل، وذلك بهدف استبعاد كل العمليات التي لا تخلق قيمة للعميل بصورة مباشرة أو غير مباشرة، أما العمليات المتبقية فينبغي أن يتم وصفها من حيث التكاليف وزمن العملية وتوكيد الجودة... إلخ، وعندئذ ستوفر النتائج أساساً لاختيار الأساليب لقياس هذه العمليات.

مجموعة العمليات المتكاملة التي تمثل نموذج سلسلة تحقيق القيمة (6)



إن منظور العمليات الداخلية يشكل تحليلاً لعمليات المنشأة الداخلية، ويتضمن الموضوعات الإستراتيجية التي ترتبط بدراسة الموارد والقدرات والعمليات الفنية التي تحتاجها المنشأة للارتقاء بذاتها.

4) منظور التعلم والنمو:

يمكن منظور التعلم والنمو المنشأة من ضمان قدرتها على التجديد، كشرط أساسي لإستمرارها وبقائها على المدى الطويل، في هذا المنظور تدرس المنشأة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجات العملاء، وتطوير تلك المعرفة، إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الإحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للعميل.

إن تعرض المعرفة التقنية للتلف باستمرار يلزم منظمات الأعمال بالبحث الدائم، والسعي لتحديد القدرات المحورية التي يجب أن تكتسبها كأساس لتطورها المستقبلي، ونتيجة لهذا التوجه الاستراتيجي يتعين على المنشأة أن تقرر كيفية الحصول على المعرفة التقنية التي ستظل في حاجة لها في المجالات والنواحي المختلفة، ومن ثم يجب أن تجرى المنشأة تحليلاً لتقرر أنواع المعرفة والقدرات الواجب إدراجها ضمن مجموعة قدراتها المحورية ثم تتخذ قراراً إستراتيجياً بشأن أي هذه القدرات ينبغي تمويلها وتبنيها.

وللتوصل لاستراتيجية مناسبة للقدرات تحدد المجالات التي ستوظف فيها المنشأة استثمارات، بهدف تطوير قدراتها الخاصة من الداخل، وتلك التي ستلجأ فيها إلى التعاون مع أطراف خارجية، هنا قد يكون مفيداً طرح الأسئلة التالية:

- ما الذي تتكون منه القدرة ؟
- ما الغرض الذي ستستخدم فيه ؟
- كيف تؤثر على قيمة العميل ؟
- ما مدى أو درجة تخصصها ؟
- كيف تتغير بمرور الوقت ؟
- ما درجة تكرار استخدامها ؟
- كيف تتأثر بتكنولوجيا المعلومات ؟

الخطوة الثالثة : تحديد عوامل النجاح الحاكمة:

تعني هذه الخطوة الانتقال من التوصيفات والاستراتيجيات المذكورة آنفاً إلى مناقشة والحكم على ما يكون مطلوباً لنجاح المقياس، وماهية العوامل ذات التأثير الأكبر على النتائج المنشود تحقيقها، بعبارة أخرى يجب على المنشأة أن تقرر الآن ما هي عوامل النجاح الحاكمة وترتبها حسب الأولوية، وهناك أسلوب مناسب لبدء هذا الجزء يتمثل

في تكوين مجموعات نقاشية لتقرير العوامل الأكثر أهمية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي سبق وضعها، وفي الجلسة المشتركة يدور النقاش ويتواصل، لمحاولة التوصل إلى اتفاق حول مجموعة واقعية من عوامل النجاح الأساسية.

كما ينبغي الحرص على إحداث ترابط أفقي ورأسي بين عوامل النجاح الحاكمة، وبمعنى أكثر وضوحاً التعرف على ما إذا كانت المقاييس متسقة داخلياً بدرجة معقولة فيما يتصل بجوانبها، ووثيقة الصلة فيما بينها أم لا ؟.

ويكون الترابط الرأسي تلقائياً بدرجة أو بأخرى لأن عوامل النجاح الحاكمة يتم التعرف عليها وترتيبها حسب الأولوية، وأسهل طريقة لإحداث الترابط الأفقي بين العوامل هي إعداد رسم تخطيطي للمقياس كخريطة استراتيجية بيانية، وثمة أمر آخر لا يقل أهمية وهو تحاشي أي إمكانية لتحقيق التفوق في عامل نجاح ما على حساب عامل آخر، وينطبق هذا التحذير أيضاً على المقاييس التي سيتم إعدادها لاحقاً، إن المقاييس في مجالات الرؤية المختلفة يجب ألا تؤدي إلى الازدواج أو التضارب، بل يجب أن تتوافق مع الرؤية الشاملة والاستراتيجية العامة وتساندهما.

الخطوة الرابعة: تحديد القياسات:

في هذه الخطوة يتم صياغة مقاييس للتعرف على الأسباب والنتائج وإيجاد توازن فيما بينها، وإعداد تقرير نهائي بمعرفة الإدارة العليا ومجموعة المشروع، وإن كان يفضل أن يتم ذلك بمشاركة شخص له خبرة سابقة بمشروعات قياس الأداء المتوازن يفيد بصفة خاصة في إحداث ترابط بين عوامل النجاح والمقاييس.

ويفضل أن يشترك كل الأفراد ذوي الصلة في عمل المشروع بكل وحدة، كما يفضل العمل في شكل ندوات وورش عمل لمتابعة سير العمل والتنسيق متواصل مع الإدارة العليا، الحصول على عون من شخص له خبرة ببناء قياسات الأداء المتوازن، وتشتمل هذه الخطوة على المراحل الفرعية التالية:

1) إعداد المقاييس والتعرف على الأسباب والنتائج وإيجاد توازن بين المقاييس المختلفة:

في هذه المرحلة، يتم إعداد مقاييس رئيسية وثيقة الصلة لاستخدامها في العمل فيما بعد، ومثلما حدث في الخطوات الأخرى، ينبغي أن نبدأ بممارسة شكل ما من العصف الذهني لا ترفض فيه أي أفكار، وتستخدم فيه كل الأفكار والخواطر في العملية، ولا نقوم بتحديد المقاييس التي تبدو الأوثق صلة، ويمكن مراقبتها وتسمح فعلياً بالقياس، وترتيبها حسب الأولوية، إلا في المرحلة الأخيرة.

إن التحدي الأكبر يكمن في إيجاد علاقات سبب ونتيجة واضحة وخلق توازن بين المقاييس المختلفة في مجالات الرؤية المختارة، ولذا فمن المهم إعداد مناقشة حول إمكانية الوصول إلى توازن بين المقاييس المختلفة، بحيث لا تتعارض التحسينات قصيرة المدى مع الأهداف طويلة المدى.

2) صياغة المقاييس الشاملة:

بعد الانتهاء من المراحل السابقة ، يتم تجميع مقاييس المستوى الأعلى تمهيداً للموافقة عليها وعرضها على الأشخاص المعنيين، ولتسهيل التنفيذ، يجب إطلاع كل فرد في المنشأة بطريقة ما على ما تضمنته عملية إعداد المقاييس، ويفضل أن يعرض على المشاركين أيضاً المذكرات والأوراق التي تتضمن التفسيرات والمقترحات المتصلة بعمل المجموعة مما ييسر عملية تحليل المقاييس.

تبعاً لحجم المنشأة وتنظيمها، يتم بوجه عام تحليل المقاييس بالمستوى الأعلى وربطها وتطبيقها على وحدات تنظيمية واقعة عند مستويات أدنى، وكمثال توضيحي يوضح الشكل العلاقة المتشابكة للمقاييس بالعوامل الحاكمة وأبعاد القياس واستراتيجية ورؤية المنظمة، وحيث أن أحد اغراض المقاييس هو تمكين الأفراد من رؤية الكيفية التي تؤثر بها رؤية المنشأة وأهدافها العامة على العمليات بوضوح، فإنه من الضروري تحليل الأداء إلى مستوى يصبح عنده ملموس وقابل للفهم بدرجة كافية.

ان العلاقة المتشابكة للمقاييس بالعوامل الحاكمة وأبعاد القياس واستراتيجية ورؤية المنظمة، وإذا كان الهيكل التنظيمي للشركة مستوياً وصغيراً، بحيث يستطيع كل فرد في المنشأة أن يرى تأثير مقاييس المستوى الأعلى على عمله، لا يكون إجراء المزيد من التحليل ضرورياً.

وتتأثر جودة مقياس معين بعدد من الأنشطة المختلفة المؤداة بواسطة مختلف الوحدات العاملة على مستويات المنشأة، ولكي يرى أكبر عدد ممكن من الموظفين، وكيف يساعد عملهم المنشأة على إحراز درجة جيدة على مقاييس المستوى الأعلى الخاصة بها، فإن هذه المقاييس يجب تحليلها إلى المستوى الأشد تفصيلاً قدر الإمكان.

وفيما يلي نعرض لمجموعة من المقاييس التي يوصى بها العديد من الكتاب والباحثين لكل مجال من مجالات الرؤية، مع الأخذ في الاعتبار أن المقياس الواحد يمكن أن يفيد في وصف مجالات رؤية مختلفة، وتتضح هذه النقطة من خلال عدد من الأمثلة ساقها كابلان ونورتن:

أولاً: مقاييس مجال الرؤية المالي:

تستخدم مقاييس معتادة للربح – الخسارة، العائد على الاستثمار وما شابه ذلك، وهذه مقاييس نقدية أو مقاييس مشتقة من مقاييس نقدية، مثل مقاييس الإيراد للعامل الواحد، أو ربحية مجموعات العملاء المختلفة ضمن هذه الفئة، فالمقاييس تمثل امتداداً يمكن فهمه لمقاييس الربحية الكلاسيكية، والاثنان يقيسان شيئاً حدث بالفعل، إلا أنه يمكن اعتبارها مؤشرات جيدة لعوامل لنجاح علاقات العملاء والعمليات الداخلية.

والمقاييس المالية ليس من الضروري أن تؤخذ دائماً من النظام المحاسبي للشركة، فقد تكون القيمة أو السعر السوقي للسهم الواحد من أسهم الشركة مقياساً هاماً للنجاح، وذلك عندما تكون الشركة مقيدة في بورصة للأوراق المالية، وإذا استطعنا أن

تحدد قيمة رأس المال الفكري للشركة أو وحدة العمل، فإن القيمة السوقية لرأس المال والتغيرات في قيمته تكون بالطبع مقاييس ملائمة.

وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الإعتماد عليها عند تطبيق مجال الرؤية (أو المنظور) المالي:

- إجمالي الأصول (٪).
- الإيرادات / إجمالي الأصول (٪).
- الإيرادات المتولدة من منتجات أو عمليات جديدة (بالجنيه).
- الأرباح / إجمالي الأصول (٪).
- الأرباح المتولدة من منتجات أو عمليات جديدة (بالجنيه).
- القيمة السوقية (بالجنيه).
- المساهمة / الإيراد، أو هامش المساهمة (٪).
- حقوق المساهمين / مجموع الأصول،أو القدرة على الوفاء بالديون (٪).

العائد على الاستثمار (٪).

ثانياً: مقاييس مجال رؤية العملاء:

تختار شركات كثيرة المقاييس المتصلة بالعملاء من بين مقاييس متاحة بالفعل بعد أن يتم تطويرها لأغراض القياس، فقد تتعاقد الشركة مع شركة متخصصة في قياس اتجاهات العملاء وما شابه ذلك. ويمكن بناء رؤية العملاء كبؤرة تركيز على العملاء، بحيث توفر مقاييس للكيفية التي يرانا بها العملاء وأيضاً للكيفية التي نرى بها عملاءنا، وبحيث نستطيع أن نقيس كلاً من التدفقات والمخزون، وبيان كيف تأثر إدراك العميل

أثناء الفترة الماضية وماهية تقديراتنا الحالية، وبحيث تكون الاتجاهات والسلوكيات على درجة متساوية من الأهمية بالنسبة لنا.

وهكذا فإن المقاييس التي تستخدمها المنشأة قد تتباين تبعاً للسؤال الأصلي الذي طرحه كابلان ونورتون: كيف يرانا العملاء؟ (مجال رؤية أو منظور العميل) أو كيف نرى عملاؤنا (بؤرة التركيز على العملاء)، إننا نتعرف على كيف يرانا العملاء من خلال سلوكهم (مثل الشكاوى، تكرار عمليات الشراء) ومن خلال مسوح الاتجاهات، وينبغي أن تتضمن الصورة التي لدينا للعميل أيضاً نصيباً في مشترياته الكلية، والأنصبة السوقية في القطاعات الهامة... إلخ.

وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الإعتماد عليها عند تطبيق مجال رؤية (أو منظور) العملاء:

- عدد العملاء (عدد).
- النصيب في السوق (٪).
- المبيعات السنوية / العميل الواحد (بالجنيه).
- العملاء المفقودون (عدد أو ٪).
- متوسط المنفق على علاقات العملاء (عدد).
- مؤشر رضا العملاء (٪).
- مؤشر ولاء العملاء (٪).
- التكلفة / العميل الواحد (بالجنيه).
- عدد الشكاوى (عدد).
- مؤشر الصورة الذهنية للعلامة التجارية (٪).

- متوسط مدة العلاقة بالعميل (عدد).
- متوسط حجم العميل (بالجنيه).

ثالثاً: مقاييس مجال رؤية العمليات الداخلية:

ان معظم المقاييس المتعلقة بمجال رؤية العمليات الداخلية مأخوذة من مشروعات إدارة الجودة الشاملة TQM ومشروعات مماثلة، ومن أمثلتها زمن الإنتاجية وجودة الإنتاج والمردودات ونسبة المعيب، وإذا أردنا وصف عمليات معينة، فإن هناك أنواعاً كثيرة من المقاييس التي يمكن استخدامها، فالإنتاجية، وتقاس عادة ككمية بالنسبة للوقت الذي تم العمل فيه أو التكلفة. والجودة، حيث تقاس بالنسبة المئوية للوحدات المقبولة أو رأي العميل وتحليل الإتجاهات والآراء والشكاوى، ومستوى التكنولوجيا، ويقاس بالأساليب الأكثر حداثة، واستغلال الطاقة، ويقاس بالسعة الإنتاجية، ووقت التسليم، ويقاس بالنسبة المئوية للمنتجات المسلمة في الوقت المحدد، ومدة الانتظار، وتقاس بزمن الانتظار، والموارد، وتقاس بنسبة الموارد أو وقت العمل المنفق على العملية، سواء داخل الوحدة المعنية أو كجزء من تدفق أطول أو عملية إنتاج بأسرها.

وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الإعتماد عليها عند تطبيق مجال رؤية (أو منظور) العمليات الداخلية:

- المصروفات الإدارية / إجمالي الإيرادات (٪).
- التسليم في الوقت المحدد (٪).
- الوقت المعياري – تطوير المنتج (عدد).
- الوقت المعياري – من إصدار الطلبية إلى التسليم (عدد).
- الوقت المعياري – الموردون (عدد).
- الوقت المعياري – الإنتاج (عدد).

- متوسط الوقت المنفق في اتخاذ القرارات (عدد).

- دوران المخزون (عدد).

- التحسن في الإنتاجية (٪).

- طاقة (أو سعة) تكنولوجيا المعلومات (عدد).

- نفقات تكنولوجيا المعلومات / المصروفات الإدارية (٪).

رابعاً: مقاييس مجال رؤية التعلم والنمو والإبتكار:

عند قياس هذا المنظور يجب الإعتماد على مقاييس، مثل كم الموارد المنفقة على التطوير أو التدريب بدلاً من النتائج، وفي بعض الأحيان نقيس نصيب المبيعات من منتجات طرحت منذ وقت قريب جداً كنوع من المؤشرات لنجاح عملية التطوير.

إن القدرة الفعلية على الابتكار أو التعلم الجديد الذي تم، يمثل عادة مفهوماً غير محدد بدقة، وخاصة إذا أردنا تحديد مدى فائدة جدوى التطوير الجديد أو كيف يتوقع أن يسهم في النجاح المستقبلي، فالابتكار والتعلم والتطوير أمور يمكن قياسها فقط إذا توفرت فكرة واضحة عما تتضمنه هذه العمليات وما لا تتضمنه، وتسعى المنشآت الرائدة منذ زمن في البحث عن مقاييس تتسم بنفس الجودة عند تطبيقات براءات الاختراع أو كما في حالة البحوث الأساسية والمقالات العلمية المنشورة، وكافة عمليات البحوث والتطوير.

وتهتم المقاييس في مجال رؤية التعلم والنمو بتوصيل استراتيجية المنشأة إلى الأفراد العاملين بها، وقد يتمثل التطوير في توسيع دائرة قدراتنا، أو أداء عمليات تجريبية في مجالات عمل جديدة أو في أسواق جديدة، أو تغيير التنظيم أو نظام الرقابة الإدارية.

وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الإعتماد عليها عند تطبيق مجال رؤية (أو منظور) النمو والتعلم:

- مصروفات البحوث والتطوير / المصروفات الكلية (٪).
- موارد البحوث والتطوير / إجمالي الموارد (٪).
- الاستثمار في التدريب / العملاء (عدد).
- الاستثمار في البحوث (بالجنيه).
- الاستثمار في دعم المنتجات الجديدة والتدريب (بالجنيه).
- تحسينات مقترحة / الموظف الواحد (عدد).
- نفقات تطوير القدرات والمهارات / الموظف (بالجنيه).
- مؤشر رضا العاملين (عدد).
- نظرة العاملين – مؤشر التمكين (عدد).
- نسبة المنتجات الجديدة إلى كتالوج الشركة الكامل (٪).

خامساً: المقاييس المرتبطة بالموارد البشرية:

تبنت بعض الشركات بؤرة تركيز منفصلة للموارد البشرية، وفي معرض تبريرها لاستخدام مجال الرؤية الموارد البشرية، تقول شركة سكانديا إنها ترغب في التأكيد على أن الموارد البشرية، وكذلك العمليات الداخلية يعززان بعضهما بصورة متبادلة، ولكي يتحقق النجاح، يلزم إحراز درجة مرتفعة في الاثنين،

وتظهر دراسات خطط العمل في الشركات أن الأهداف الخاصة بتعلم الموظفين وقدراتهم نادراً ما يتم بيانها ووصفها بصورة جيدة، وقد تم استحداث محاسبة الموارد البشرية في أواخر عقد الستينيات وتضمنت محاولات لإعطاء قيمة نقدية لهذه البنود وإعداد نوع من الميزانية العمومية لقدرات الشركة البشرية، ومن خلال حسابات خاصة

تقرر كيف يؤثر غياب الموظفين، ودوراتهم على النتائج المالية ومركز الشركة، ويجب أن يكون ممكناً استخدام المقاييس وبيان الأهداف على مستوى أساسي بدرجة أكبر:

1- الاتجاهات والمشاعر والمعارف والمهارات.

تركز بعض القياسات على دراسة الاتجاهات، وقد تستعين بعض الشركات بالمؤسسات الاستشارية لقياس رأي الموظفين ودراسة العملاء، وفي الشركات التي تستخدم نسبة كبيرة من موظفيها البريد الالكتروني والشبكات الداخلية كل يوم، يمكن بث وجمع الاستقصاءات بسهولة وسرعة عبر شبكة الانترنت، وفي كثير من الشركات توجد بالفعل قياسات يمكن استخدامها، كمؤشرات لرأي الموظفين في رؤسائهم في العمل مثلاً، أو للمناخ السائد في الشركة.

وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الإعتماد عليها عند تطبيق مجال رؤية (أو منظور) النمو والتعلم:

- مؤشر القيادة (عدد).
- مؤشر الدافعية (عدد).
- دوران الموظفين (٪).
- متوسط سنوات خدمة الموظف لدى الشركة (عدد).
- متوسط عمر الموظفين (عدد).
- الوقت المنفق في التدريب – الأيام / السنة (عدد).
- الموظفون المؤقتون / الموظفون الدائمون (٪).
- نسبة الموظفين الحاصلين على مؤهل جامعي (٪).
- متوسط التغيب عن العمل (عدد).

- عدد المديرات (عدد).

- مؤشر التمكين (عدد)، عدد المديرين (عدد).

- تكلفة التدريب السنوية للشخص الواحد (بالجنيه).

- التكلفة السنوية للتدريب والاتصال وبرامج الدعم للشخص (بالجنيه).

سادساً: المقاييس البيئية:

إن المقاييس البيئية يمكن أن تنسجم بشكل طبيعي مع المجالات الأخرى، وكذلك مقاييس تكنولوجيا المعلومات، ويكمن الفرق الرئيسي في أن تكنولوجيا المعلومات نظام يعتمد على معطيات موجودة ومستخدمة داخل المنشأة. في حين يرتبط قسم كبير من المقاييس البيئية بتأثيرات المنشأة وأعمالها على ما يحيط بها، ويذهب جونسون وزملاؤه إلى أن المقاييس البيئية يمكن أن تستخدم في عدد من المجالات منها:

- استخدام وخواص عوامل الإنتاج.

- الانبعاثات الناتجة من الإنتاج.

- محتوى المنتج، وتأثيرات استخدام المنتج.

- فاعلية وسائل النقل المختلفة، وآثارها البيئية.

- العوادم والنفايات، والتخلص منها.

- العمليات الإدارية مثل وجود أعمال مراجعة (تدقيق) بيئية، منازعات قضائية.

ومن الواضح أن معظم هذه المقاييس يرتبط ببؤرة التركيز على العمليات الداخلية، يضاف إلى ذلك أن التأثيرات الواقعة على البيئة الخارجية قد تؤثر أحياناً على اتجاهات العملاء وتتطلب بنودا مالية، ولهذا يمكن تناولها في مجالي التركيز على العملاء والمالي، وإذا تضمنت الاستراتيجية مثل هذه الطموحات فإن بؤرة التركيز على التطوير

قد تحتاج إلى مقاييس خاصة لإظهار تقدم الشركة نحو تطوير منتجات وعمليات صديقة للبيئة بدرجة أكبر.

الخطوة الخامسة: تحديد وتطوير خطة العمل:

وفيها يجب تحديد كيفية تقييم النجاح في استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال صياغة الأهداف، ووضع خطة عمل.

1) صياغة الأهداف:

يتم صياغة الأهداف النهائية في صورة اقتراحات تقدم من قائد كل وحدة في المشروع تمهيداً للموافقة النهائية عليها من جانب الإدارة العليا.

ويجب أن توضع أهداف لكل مقياس مستخدم، وتحتاج المنشأة إلى أهداف قصيرة المدى وأهداف طويلة المدى معاً حتى يتسنى لها تفقد مسارها بصورة متواصلة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، ومن الضروري أن تكون هذه الأهداف متسقة ومنسجمة مع الرؤية الشاملة والاستراتيجية العامة وألا يكون هناك أي تناقض أو تعارض بينها، ولهذا السبب ينبغي إحداث ترابط وتكامل بين الأهداف أفقياً ورأسياً على حد سواء.

ومن المهم أيضاً تحديد المسئوليات عن وضع الأهداف وتقييم الأداء، كما ينبغي تقديم إجابات محددة عن الأسئلة التالية: ما الطريقة الواجب إتباعها ؟ من أجل أي الوحدات ؟ ما معدل التكرار ؟ بواسطة من ؟.

2) وضع خطة عمل:

تعدها كل مجموعة مشروع في النهاية ولكي تكتمل المقاييس، يجب علينا أيضاً أن نحدد الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق الأهداف والرؤية التي تمت صياغتها، وينبغي أن تشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين وجدولاً زمنياً لإعداد التقارير المرحلية والنهائية،

ونظراً لأهمية هذه الخطط ودورها المحوري في حياة المنشأة يفضل في كثير من الأحيان أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات وعلى جدول زمني، تفادياً لحدوث مشكلات غير متوقعة، وتمثل هذه القائمة، مقترنة بالمقاييس التي تم إعدادها، واحداً من مستندات الإدارة العليا الرقابية الرئيسية.

الخطوة السادسة: تحديد الأفعال التنفيذية:

تتطلب بيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والإنتقال بالخطة إلى عالم الواقع، وهذا يتطلب بدوره تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات والأدوات، وتدعيم البرامج، والثقافة ومحاولة ربط ذلك بالدافعية، ويراعى عند ممارسة الأفعال التنفيذية أيضاً أنها تؤثر في كل من العاملين والمديرين بالمنظمة وتتأثر بهم

الخطوة السابعة: المتابعة والتقييم:

من الضروري أن تتابع المنشأة بصورة متصلة الاهتمام بالمقاييس، لكي تحقق وظيفتها المنشودة كأداة ديناميكية للإدارة، ولتحقيق هذا الغرض، ستكون الاستعانة بحلول تكنولوجيا الاتصالات المناسبة ضرورية لتسهيل إعداد التقارير وجمع البيانات.

ومن المهم أيضاً أن تستخدم المقاييس في جميع أنحاء المنشأة وفي الجوانب اليومية للإدارة، فإذا وفرت بذلك الأساس لجدول الأعمال اليومي لكل وحدة، ستكون لها وظيفة طبيعية من أعمال إعداد التقارير والرقابة الحالية من خلال تأثيرها على العمليات اليومية، ولذا فإن خطة التنفيذ ينبغي أن تحتوي على قواعد وأساليب مقترحة لضمان تحول تسجيل درجات قياس الأداء المتوازن إلى جزء من العمل اليومي للشركة، وفي النهاية، ينبغي أن تظل المقاييس المختارة، ولاسيما من أجل الرقابة قصيرة المدى، مطروحة على بساط البحث، وأن يتم استبدالها في الحالات المناسبة بأخرى جارية بدرجة أكبر.

هوامش ومراجع الفصل السادس

1) محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة، 2005.

2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء الموازن. المكتبة العصرية. المنصورة، 2006.

3) علي علي غازي، بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لبناء القيادة الإبداعية، مجلة إدارة الأعمال ، جمعية إدارة الأعمال العربية. العدد 100، 2003.

4) علي عباس، ادارة الاعمال الدولية، دار حامد للنشر والتوزيع. الاردن، 2003.

5) وديع محمد عدنان، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات، تونس،2001.

6) وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، العدد (24). الكويت، 2003.

7) Kaplan ، R.S. and Norton ، D.P. Using the Balanced Scorecard as a strategic Management System" ، Harvard Business Review ، 1996.

8) Nair ، Mohan ، Essentials of Balanced Scorecard ، John Wiley & Sons ، Inc. ، Hoboken ، New Jersey. Published simultaneously in Canada ، 2004.

9) Downing ،P. James ، Creative Teaching.Teacher Ideas Press ،Engle Wood ،Colorado. USA ، 1997.

10) Debonneuil michele et Fontagné lionel ،Compétitivité ،conseil d'analyse économique. Paris ، 2003.

11) www.droit-alafdal.com/t1278-topic.

12) www.m3rof.com/vb/t40803.htm.

قائمة المراجع

1) المراجع العربية

1- محمد القريوتي، مبادئ الإدارة –النظريات والعمليات والوظائف، (ط1). دار وائل للنشر والتوزيع ودار صفاء للنشر والتوزيع. عمان–الأردن، 2001.

2- سعاد برنوطي، أساسيات إدارة الأعمال. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2000.

3- عاصم الأعرجي، دراسات معاصرة في التطوير الإداري. دار الفكر للنشر والطباعة والتوزيع، 1995.

4- محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (ط2). دار وائل للنشر والتوزيع. عمان–الأردن، 2004.

5- عاصم الأعرجي، الوجيز في مناهج البحث العلمي. دار الفكر للنشر والطباعة والتوزيع، 2001.

6- علاوي عبدالفتاح، التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورهما في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات. الموقع الألكتروني لمجلة علوم إنسانية. الجزائر، 2007.

7- دافيد ويلسون، إستراتيجية التغير- مفاهيم ومناظرات في إدارة الأعمال، ترجمة تحية عمارة، دار الفجر للنشر والتوزيع. مصر، 1999.

8- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، (ط1). دار وائل للنشر والتوزيع. عمان–الأردن، 1999.

9- سليم الحسينة، مبادئ نظم المعلومات الإدارية. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 1998.

10- مهدف زويلف، علي العضايلة، إدارة المنظمة- نظريات وسلوك. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1996.

11- أحمد عبد الرحمن أحمد، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، دار المريخ للنشر والتوزيع. الرياض، 2006.

12- توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة: ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن، دار الفكر العربي. القاهرة، 2006.

13- محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة، 2005.

14- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء الموازن. المكتبة العصرية. المنصورة، 2006.

15- عبد السلام أبو قحف، مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية. الإسكندرية- مصر، 2004.

16- علي علي غازي، بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لبناء القيادة الإبداعية، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية. العدد 100، 2003.

17- صلاح هادي الحسيني، السلوك التنظيمي بين الاهمية والهدف. موقع ألكتروني شبكة طلاب العراق، صفحة بحوث ودراسات. العراق، 2009.

18- هاني يوسف خاجقجي، التنظيم الإداري- الأسس والمفاهيم، مطابع الفرزدق التجارية. الرياض- السعودية، 2001.

19- ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي: السلوك التنظيمي- نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.

20- عبدالله الطجم، التطوير التنظيمي: المفاهيم، النماذج، الاستراتيجيات، دار حافظ للنشر والتوزيع. جدة- السعودية، 2000.

21- فرنش وندل، بيل سيسل، تطوير المنظمات: تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة، ترجمة وحيد الهندي. معهد الإدارة العامة الرياض، 2000.

22- علي عباس، ادارة الاعمال الدولية، دار حامد للنشر والتوزيع. الاردن، 2003.

23- فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة. دار الحامد للنشر والتوزيع. الأردن، 2006.

24- بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، (ط1). عمان- الأردن، 2008.

25- أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع. مصر، 2008.

26- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.

27- ذكي مكي اسماعيل، اصول الإدارة والتنظيم، (ط2). شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2009.

28- صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، (ط1). دار البازوري العملية للنشر والتوزيع، 2008.

29- حسين التهامي، المدخل إلى اصول إدارة الاعمال، (ط1). التهامي جروب للتنمية البشرية والتدريب، 2009.

30- توفيق محمد عبد المحسن، إدارة المنشات المتخصصة، (ط1). دار الفكر العربي وآخرون، 2006.

31- بسمة عدنان بسيوني، خماسية التجديد الذاتي في المنظمات المعاصرة، (ط1). مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2009.

32- وديع محمد عدنان، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات، تونس، 2001.

33- تعريب محمد حسن حسني، إدارة انشطة الابتكار والتغيير، (ط1). دار المريخ للنشر والتوزيع، 2002.

34- كامل المغربي، وآخرون، أساسيات في الإدارة، (ط1). دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995.

35- شفيق رضوان، السلوكية الإدارية، (ط1). المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1994.

36- فؤاد الشيخ سالم، وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الرابعة، مركز الكتب الأردني، 1994.

37- وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، العدد (24). الكويت، 2003.

38- ناصر عبدالله ناصر المعيلي، أساليب القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية، موقع موسوعة الإسلام والتنمية، 2010.

39- عبد المقصود محمد محمد. القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي عمان- الاردن، 2006.

40- برانت سورتشر، تدريب القيادات الإدارية. مساعدة الغريان، الإدارة العامة، المجلد (42)، ع3، 2002.

41- عليوه، السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، (ط1). دار السماح للنشر والتوزيع. القاهرة، 2001.

2) المراجع الاجنبية :

1- Swedberg Richard, Rebuilding Schumpeter's Theory of Entrepreneurship ‹Conference on Marshall, Hitotsubashi University ‹ Japan, 2007.

2- Kotter, Marketing Management, Analysis Planning Implemeation and contro , 2004.

3- Paul R Niven, Balanced Scorecard Diagnostic Maintaining Maximum Performance, John Wiley & Sons, Inc, 2005.

4- Hoboken, New Jersey. Published simultaneously in Canada.

Susan Greane and Rishi, Goyal Financial Sector Development in the Mied Le East,2001.

5- Meredith. J.R. and Mantel, S.J. Project Management, New York: Wiley, 2010.

6-Turban, Efraim, Information Technology for Management, John Wily and Sons, inc, New York, U.S.A, 2002.

7- Lynch, Richard, Corporate Strategy, Prentice-Hall Pearson Education Limited, 4th ed, England published, 2006.

8- Wheelen , Thomas L. and Hunger , J. David. , Strategic Management and Business Policy Concept, 12ed , Pearson International Edition, New Jersey , USA, 2008.

9- Pearce 11 , John A. , Robinson , Jr. , Richard , B. , Strategic Management. 8th ed. (New acq: McGraw-Hill Iwin , 2003.

10- Kaplan , R.S. and Norton , D.P. Using the Balanced Scorecard as a strategic Management System" , Harvard Business Review, 1996.

11- Garrison, Ray H and Noreen, Eric W, Managerial Accounting Mcgrow-Hill, New York, NY. USA, 2003.

12- Nair, Mohan, Essentials of Balanced Scorecard, John Wiley & Sons, Inc. , Hoboken, New Jersey. Published simultaneously in Canada, 2004.

13- Richar, Daft, Organization theory & Desion, thED. USA. 2004.

14- GIORDANO YONNE, Communication et organisationnelle acques sation par la théorie de la structuration revue de gestion des acques s humaines n 27-26 France ‹mai juin,1998 .

15- Robbins, p. Stephen, Organizational Behavior, Reed. Preutice-Hall ‹ Inc New Jersey, 2003.

16- Main ‹y and Wind. j, Driving change-how the best companies are preparing for the 21 st century ‹ kogah page, acque,1999.

17-SYLVIE ST- ONGE et autres: Relever les défis de gestion des acquess humaines, gâtant morirn , Canad, 2001.

18- Jean longatte, acques Muller,, économie d'entreprise, Dunod, Paris, 2004.

19- Casson, M. ‹The Entrepreneur: An Economic Theory, second edition, Edward Elgar Publishing, 2003.

20- Kirzner,I, Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process :An Austrian Approach', Journal of Economic Literature, 1997.

21- Shane, S and Venkataraman, S, 'The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research' ‹ Academy of Management Review, 2000.





22-Downing ،P. James ، Creative Teaching.Teacher Ideas Press ،Engle Wood ،Colorado. USA ، 1997.

23- Debonneuil michele et Fontagné lionel" ،Compétitivité ،"conseil d'analyse économique. Paris ، 2003.

24 - Higgs ، M. and Rowland ، D"Developing change lesdership capability. The impact of a development intervention" ، HenleyWorking Paper Series ، 2001.

25- Kouzes ، J. M. and Posner ، B. Z ، The leadership challenges ، 3rd edn ، Jossey-Bass ، San Francisco ، CA ، 2002.

3) المواقع الالكترونية والانترنت:

1- www.airssforum.com/showthread1-

2- www.prowidersedge.com

3- www.ivsl.org.

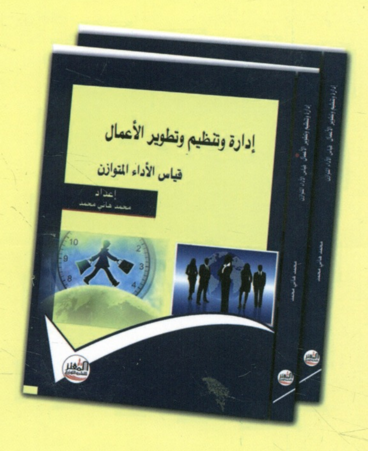
4- www.scoutsarena.com/muntada/showthread.php

5- www.hrdiscussion.com/hr12065.

6- www.nextup.edu.sa/index.php

7- www.droit-alafdal.com/t1278-topic

8- www.m3rof.com/vb/t40803.htm





دار المعتز للنشر والتوزيع

الأردن- عمان- شارع الملكة رانيا العبدالله- الجامعة الأردنية

عمارة رقم ٢٣٣ مقابل كلية الزراعة الطابق الأرضي

تلفاكس: ٠٠٩٦٢ ٦ ٥٣٧٣٠٣٥ ص.ب: ١٨٤٠٣٤ عمان: ١١١١٨ الأردن

e-mail: daralmuotaz@yahoo.com *e-mail:* daralmuotaz@gmail.com